مهارات الاتصال

(النظرية والتطبيق)

مكتبة التصميم
Design Library



دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

مقدمة

الإنسان كائن اجتماعي لا يعيش بمعزل عن الآخرين. فهو دائما فرد في جماعة يتعامل معها حتى إذا كان الفرد يقيم بمفرده فهو لابد وأن يتفاعل مع آخرين خارج مقر إقامته، والأفراد بحاجة لتعلم مهارات الاتصال أو التفاعل مع الغير فطوال الوقت نحتاج إلى توجيه واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية أثناء تعاملنا مع غيرنا في مواقف الحياة المختلفة. فأحيانا ما يجد الفرد نفسه قائدا في موقف من مواقف الحياة، وأحيانا أخرى يكون مجرد عضو في جماعة. والمواقف التي يواجهها الفرد في حياته تحتاج إلى تنمية عدد من المهارات الفعالة التي تساعده على النجاح في الحياة. وتوجيه رسائل واضحة عند التعامل مع الآخرين شيئا ليس سهلا دائما فأحيانا ضعف مهارات الاتصال بالآخرين وضعف قدرة الفرد في التعبير عن الرسالة يترتب عليه إما سوء فهم الرسالة أو إعطاء انطباع خاطئ بطريق ما وهذا يعني أن الرسالة التي تم إرسالها مختلفة عن تلك التي تم استقبالها.

ويسعى المؤلف من خلال هذا الكتاب إلى الخروج بنموذج مقترح لمهارات الاتصال يتلائم مع البيئة العربية، استناداً إلى الأدبيات المرتبطة بالموضوع.

الفصل الأول
مقدمة في علم الاتصال

- التعريف بالاتصال ووظيفته.
- تحديد عناصر عملية الاتصال.
- تحديد معوقات الاتصال.
- تحديد شبكات الاتصال.
- تفصيل العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال.
- الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الجامعية.
- السلوك القيادي في البيئة الجامعية.

مقدمة

يعتبر التواصل أحد أهم المهارات الأساسية في فهم التفاعلات والعلاقات البشرية، بل وتعد الأمر ذلك ليصبح الاتصال علمًا قائمًا بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له، وهو في الوقت نفسه بمثابة المعين والوعاء المتسع الذي تستقي منه باقي العلوم والفنون التقنيات والوسائل من أجل إنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها التي رسمتها، ومن هنا فإن اتصال الناس ببعضهم سلوك فطري وحاجة حيوية تقتضيها نزعة التعارف وضرورات العيش، مثلما هو تفاعل اجتماعي يقوم على الإيمان برسالة يراد إيصالها. والاتصال يتضمن التعريف والتوضيح والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم، ناهيك عن كونه أسلوبًا يمكن من خلاله ترجمة روح التعاطف، و إبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وبالنظر إلى تاريخ الاتصال نجد أن الإنسان قد مارسه منذ القدم فبعد أن خلق الله تعالى أبا البشر آدم عليه السلام أمره بإنباء الملائكة بأسمائهم، كما ورد في قوله تعالى:

﴿ قَالَ يَٰٓـَٔادَمُ أَنۢبِئۡهُم بِأَسۡمَآئِهِمۡۖ فَلَمَّآ أَنۢبَأَهُم بِأَسۡمَآئِهِمۡ قَالَ أَلَمۡ أَقُل لَّكُمۡ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ غَيۡبَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَأَعۡلَمُ مَا تُبۡدُونَ وَمَا كُنتُمۡ تَكۡتُمُونَ ﴾ [سورة البقرة:٣٣]

فهذه الآية تشير إلى وجود طرفين منبئ وهو آدم ومنبئين وهم الملائكة كما تشير إلى ما قام به آدم عليه السلام وهو الإنباء والنبأ خبر عظيم ذو فائدة عظيمه يحصل بعد علم وبهذا الشكل فقد تضمنت عمليه الإنباء هذه كل عناصر الاتصال؛ لأن

الاتصال هو مفهوم عام يتضمّن أى نوع من أنواع إرسال الرسائل واستقبالها (١٣، ٢٠٠٠م)، وتتنوع أساليب الاتصال بين البشر، فاللغة وحدها لا تكفي لإيصال المعرفة بشكلها الصحيح، وإنما يلزمها تواصل غير لفظي، فهو القادر على إيصال العواطف والانفعالات التي تغني هذه المعرفة وتجعلها ذات معنى أكبر فحركات الجسد التواصلية (لغة الجسد) ذات أهمية في التواصل البشري وفي إيجاد تأثير عميق في الآخرين، فليس شرطًا أن تتمّ عملية الاتصال من خلال الكلام ولكن قد تحدث عملية الاتصال عبر الإشارات والإيماءات التي تصدر عن جسد الإنسان وتنويعه لصوته، أو ما يُطلق عليه الاتصال غير اللفظي، التي يكون لها عمقًا تأثيريًا في التواصل بين البشر، فالتواصل غير اللفظي يعبّر عن ذات الإنسان ويعزز ويفسّر رسالته اللفظية.

وعمومًا؛ فإن الاتصال يشير إلى العلاقة التي تحدث بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، أو بين مجموعة أنساق، وقد يتم بشكل مباشر من خلال اللقاء الشخصي بين الأفراد والجماعات، أو بشكل غير مباشر بواسطة الكلمة المسموعة المطبوعة أو المرئية أو الإلكترونية، أو عن طريق الصور أو غيرها من الوسائل والأنشطة الأخرى، أما من حيث حجمه، فقد يحدث بين شخصين، أو بين شخص أو جماعة وجماعة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية (٢٧، ٢٠١١م: ٤)، ويؤمن الاتصال في العمليات الإدارية داخل المؤسسات عبء نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات. إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازًا علميًا سليمًا دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلاّ في ظل اتصال إداري ناجح (٣١، ٢٠٠٨م).

ولما كانت عملية الاتصال العصب الرئيسي لعملية القيادة في كافة المؤسسات بمختلف أنماطها، كونها تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة، حيث إن الاتصال الفاعل كان له الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية من تقديم وتطور في جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والتربوية، وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلاَّ وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية (٢٠٠٦م)، فالقيادة بأنماطها المختلفة لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين وروحهم المعنوية سواء بالسلب أو الإيجاب، وفي هذا السياق يرى العتيبي (٢٠٠٧م):- أن القيادة هى إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط، التنظيم، والتنسيق، والرقابة) وموضوع القيادة يلقى هذا الاهتمام الكبير نظراً للدور الذى يلعبه العنصر البشرى في المنظمة، وذلك من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، من خلال ما يقوم به القائد من بثّ روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية و تفسير النصوص والخبرات الإعلامية وكل طرائق التواصل والاتصال والإرسال و بالتالي يمكن الجزم بالقول: إن الاتصال أصبح علمًا قائمًا بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة و أساليبه و أشكاله المحددة له، وهو في الوقت نفسه بمثابة المعين والوعاء المتسع الذي تستقي منه باقي العلوم و الفنون التقنيات والوسائل من أجل إنجاز أهدافها و تحقيق غاياتها التي رسمتها.

من هنا فإن اتصال الناس ببعضهم سلوك فطري وحاجة حيوية تقتضيها نزعة التعارف وضرورات العيش، مثلما هو تفاعل اجتماعي يقوم على الإيمان برسالة يراد إيصالها، والاتصال يتضمن التعريف والتوضيح والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم، ناهيك عن كونه أسلوبًا يمكن من خلاله ترجمة روح التعاطف، وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وعمومًا؛ فإن التواصل يشير إلى العلاقة التي تحدث بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، أو بين مجموعة أنساق، وقد يتم بشكل مباشر من خلال اللقاء الشخصي بين الأفراد والجماعات، أو بشكل غير مباشر بواسطة الكلمة المسموعة أو المطبوعة أو المرئية أو الإلكترونية، أو عن طريق الصور أو غيرها من الوسائل والأنشطة الأخرى، إما من حيث حجمه، فقد يحدث بين شخصين، أو بين شخص أو جماعة وجماعة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية (سكر، ٢٠١١م: ٤).

ويعدّ الاتصال العبء الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة فهو الذي يؤمّن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازًا علميًا سليمًا دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلاّ في ظل اتصال إداري ناجح (شحادة، ٢٠٠٨ م).

وتتنوع أساليب الاتصال بين البشر، فاللغة وحدها لا تكفي لإيصال المعرفة بشكلها الصحيح، وإنما يلزمها تواصل غير لفظي، فهو القادر على إيصال العواطف والانفعالات التي تغني هذه المعرفة وتجعلها ذات معنى أكبر فحركات الجسد

التواصلية (لغة الجسد) ذات أهمية في التواصل البشري وفي إيجاد تأثير عميق في الآخرين.

فليس شرطًا أن تتمّ عملية الاتصال من خلال الكلام ولكن قد تحدث عملية الاتصال عبر الإشارات والإيحاءات التي تصدر عن جسد الإنسان وتنويعه لصوته أو ما يُطلق عليه الاتصال غير اللفظي، التي يكون لها عمقًا تأثيريًا في التواصل بين البشر، فالتواصل غير اللفظي يعبّر عن ذات الإنسان ويرمز ويفسّر رسالته اللفظية.

وإذا كانت اللغة نظامًا من العلاقات أو ضربًا من السلوك فإنها ليست النظام أو السلوك الوحيد الذي يستعمله الإنسان للتواصل مع غيره، فهناك أنظمة أو أنماط سلوكية غير لغوية تصاحبها أو تدعمها، مثل: التعبير الجسمي (حسام الدين، ٢٠٠١: ٩)، فالاتصال يتمّ عبر التعبير الجسمي أو الذي يتم بدون استخدام الألفاظ اللغوية يسمى الاتصال غير اللفظي (*Knapp & Hall, 1997: 5*).

ولما كانت عملية الاتصال العصب الرئيسي لعملية القيادة، كونها تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة، حيث إن الاتصال الفاعل كان له الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية من تقديم وتطور في جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والتربوية، وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها، فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلاّ وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية (عياصرة، ٢٠٠٦ م).

مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها.

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل. وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة.

وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة.

وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو ممسوخة ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

(المُرسِل أو المُصدِّر - ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم - الرسالة موضوع الاتصال وسيلة الاتصال - تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها - استرجاع المعلومات).

المرسل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم. وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد. وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم. ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة. ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها. والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسًا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها.

الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه) - الاتصال بواسطة التليفون.

الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي) - الاتصال من خلال الاجتماعات الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

تفهم الرسالة:

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وخبرته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفعالية

استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً.

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية.

الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل: التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعمومًا فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

معوقات الاتصال:

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات. فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها .
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه .
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.
٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.
٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

شبكات الاتصال:

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد. وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم. ومن هذه الطرق ما يلي:

الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم. ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).

الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم

تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها ما يلي:

مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي.

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتمامًا قليلاً في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل. كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي

تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته.

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات.

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين :

وهذه المهارات هي:

- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية. وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل الى سمعه
- **مهارة التفكير:** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.

زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال:

- **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- **الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة:** هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم؛ وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق وأكثر انخفاضا في الإشاعات.
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لاثبات ان هناك اتصالاً قد تم و لإثبات موضوع الاتصال.

- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة:** إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد .
- تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.
- **تقييم نتائج الاتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

مهارات الاتصال الفعال:

المهارة الأولى، مهارة التحدث ،

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تليفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر)، وللحديث أربع عناصر أساسية:-

- المعرفة: وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.
- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطي هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن آية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

لكي نكون متحدثين جيدين فإن هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا، هذه السمات منها شخصية و منها صوتية و منها إقناعية وهي كما يلي: -

السمات الشخصية:

- الموضوعية: وتعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

- الصدق: ويعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعني أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.
- الوضوح: ويعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً .
- الدقة: وتعني التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية.
- الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.
- المظاهر: ويعني أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.
- السمات الصوتية: تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل:
  - النطق بطريقة صحيحة.
  - وضوح الصوت.
  - سرعة الحديث.
  - استخدام الوقفات.
  - السمات الاقناعية.
  - القدرة على التحليل و الابتكار.
  - القدرة على العرض و التعبير.

- القدرة على الضبط الانفعالي.

- القدرة على تقبل النقد.

إذا وبعد أن تعرفنا على ما تقدم فإننا إذا أردنا التحدث فعلينا:-

- استخدام نغمة سهلة مناسبة لموضوع الحديث وبإيقاع سهل وغير رسمي.

- استخدام اسم الشخص المقابل وحسب نوعية العلاقة بيننا.

- استخدام الدعابة والمرح مع مراعاة عدم الدخول في حدود السخرية.

- استخدام النماذج والأمثلة.

- القدرة على الإجابة على الأسئلة.

- التحكم في حركات الشفتين والحواجب.

- مراعاة السرعة في الحديث.

- عدم التشنج في حال التحدث بارتجال.

- التحدث بحدود المعلومات التي لدينا حول موضوع الحديث.

- الانتباه إلى ردود أفعال المقابل.

المهارة الثانية: مهارة مخاطبة الجمهور:

يقضي معظمنا الكثير من وقته بالحديث إلى الناس والأمر طبيعي جدا، لكن إذا كان الأمر يتعلق بالحديث إلى مجموعة من الناس فيتولد لنا شعور طبيعي بالرهبة من الكلام أمام حشد من الناس، وإننا في هذه الحالة نحتاج إلى الثقة بالنفس كي نتغلب على هذا الشعور لذا فإننا بحاجة إلى بعض الأمور خلال الإعداد للحديث وبعض الأمور أثناء الحديث.

أولاً: للإعداد للحديث نحتاج إلى ست خطوات:

- **معرفة صفات الجمهور المستمع.**

نقصد به معرفة معلومات أساسية عنهم:- (متوسط أعمارهم، ومستوى تعليمهم، واتجاهاتهم نحو موضوع الحديث، وحجم هذا الجمهور).

فمعرفة أعمار الجمهور يختلف أسلوب حديثنا والمعلومات التي تعطى تبعا لقدرة الناس على الفهم، ولا ننسى أن الرسول ﷺ يحثنا على أن نخاطب الناس على قدر عقولهم، فعندما نتحدث إلى الأطفال عن السيرة يختلف حديثنا عن الموضوع نفسه إلى الشباب أو إلى المسنين، وهكذا.

ويهمنا معرفة اتجاهات الحاضرين عندما نتحدث عن مسالة جدلية أو خلافية حيث يؤثر ذلك على كمية المعلومات التي نحتاج إلى جمعها.

- **اختيار الموضوع.**

عندما نختار موضوعا للحديث فيحبذ أن يكون ضمن اهتماماتنا ونعرف عنه الكثير ومراعاة اهتمام الحاضرين به، ولا ننسى جمع المعلومات بدقة عن الموضوع كي يكون الموضوع المطروح أكثر قوة.

- **الغرض من الحديث.**

عادة ما يكون للحديث أحد الأغراض التالية وقد يكون الغرض أكثر من واحد:-

- **الإخبار:** يقدم فيه حقائق ومعلومات بطريقة مباشرة.
- **الإقناع:** عند محاولة تبني فكرة ما فإننا نحاول إقناع الجمهور بتلك الفكرة وهنا نحتاج إلى (إضافة إلى عرض الوقائع) مخاطبة عواطف الجمهور.
- **الإمتاع:** وهنا نشعر الجمهور بالسرور والبهجة من خلال الخبرات التي نمتلكها وهذه عادة ما تكون اقل رسمية من الغرضين السابقين.

o جمع المعلومات.

إذا كانت معلوماتنا عن أي موضوع نود طرحه قليلة علينا أن نقوم بجمع المعلومات عن طريق الكتب و المجلات والصحف والأفلام والمكاتب الإلكترونية والرقمية بإستخدام الكمبيوتر، ويمكن الاستفادة من ذوي الخبرة في ذلك.

o تنظيم محتوى الحديث.

يتطلب الحديث الناجح عناية بتنظيمه في:

(١) مقدمة (٢) متن (٣) خاتمة.

اجعل مقدمة حديثك جذابة، تشد انتباه الجمهور، وتخبره بموضوع الحديث بصورة تستميل الجمهور ولا تنفره، فلا تبدأ بالقول: حديثي ينصب على.. وإنما افتتح حديثك بنادرة شخصية أو عبارات مؤثرة.

أما متن الحديث وهو صلبه؛ فقدِّم فيه نقاطه الرئيسية، ودعّم كلاً منها بالشواهد والتفاصيل. وتُقدم النقاط الرئيسية بعدة وجوه؛ فقد ترتب حسب الأهمية؛ الأهم أولاً ثم ما يليه، وقد ترتب زمنيًا حسب تسلسل حدوثها. وإذا عرضت لك نقطة تظن أن استيعابها صعب، فحاول أن تبسطها إلى وقائع بسيطة متدرجة أو إلجا إلى ما يعرفه الجمهور عنها.

وخاتمة الحديث خلاصته، وهي آخر فرصة متاحة لك لتحدث انطباعًا عميقًا في المستمعين، فحاول أن تختم حديثك بأمور تدعوا المستمعين إلى التفكير، وقد يفيد في الخاتمة الاستشهاد باقتباسات من مصادر هامة أو بأقوال شخصيات مرموقة.

o طريقة إلقاء الحديث.

هناك أربعة طرق لإلقاء الحديث علينا أن نختار منها قبل الشروع في الحديث.

قراءة الحديث، وهي أسهل طريقة للحديث، ومن ايجابياتها أننا لا ننسى من خلالها النقاط التي نريد إيصالها إلى الجمهور، والحديث يلائم الوقت المتاح، لكن من سلبياتها أننا لا نواجه الجمهور وقد يصاحبها رتابة تفقد الاهتمام بالحاضرين كما يصعب تعديل المحتويات بما يناسب رد فعل الجمهور.

استظهار الحديث، أي حفظ الحديث، وهي عملية صعبة تستغرق ساعات وأيام تبعا لطول الحديث، ومن مساوئها أنها تنسي المتحدث عند الإلقاء نقاط قد تكون مهمة.

ارتجال الحديث، يمتاز بأنه عفوي وحيوي غالبا ما يلائم الجمهور، وعادة ما يستخدم في اجتماعات فرق العمل و اللجان، من مساوئه إهمال بعض النقاط.

الارتجال المعزز، وهي صورة وسط بين قراءة حديث مكتوب والارتجال إذ أنه لا يكتب كاملاً، وإنما تكتب نقاطه الرئيسية، والكلمات أو الجمل المفتاحية التي يبدأ بها في كل نقطة، ومن مزاياه المرونة؛ إذ أنك تستطيع أن تضيف إليه أو تحذف منه حسب ردود فعل الجمهور، كما أنه يمكنك من مواجهة الجماهير وتعرف انطباعاتهم أولاً بأول. ويحتاج الارتجال المعزز إلى جمع معلومات وفيرة تستخدمها بالقدر الذي تلاحظه في استجابات الجماهير لحديثك.

ثانيا: أثناء التحدث نراعي عشر ملاحظات مهمة:

القاعة، قبل الحديث لاحظ القاعة التي تتكلم فيها، أنظر إلى المساحات الكافية للتحرك فيها، قف في الوسط حيث يساوي تقريبا العدد الذي عن يمينك والعدد عن يسارك.

لغة الإشارة: اجعل إشارتك طبيعية غير متكلفة، ركز على الموضوع و ليس الحركات، وتجنب الإشارات التي تضايق الحاضرين، واستخدم إشارات متنوعة على أن لا تكون قصيرة لا يفهمها احد و لا طويلة بحيث يمل منها الجمهور، واختر الإشارات تبعا للموضوع وطبقا لموضوع المحاضرة.

الاهتمام بالحاضرين: انظر إلى الحاضرين جميعا أثناء الحديث مع التأكد من تفاعلهم مع الحديث، وتأكد من فهمهم للهدف من الموضوع.

تحريك المناقشة: وضح أهمية الموضوع في تحقيق الهدف العام وعند إثارة المناقشة تجنب التعميم والربط بين الأحداث والافتراضات غير الصحيحة. وكذلك عدم زج الأمور الشخصية في المناقشة والدوران حول نقطة واحدة.

انتباه الآخرين: حاول أن ينتبه إليك الحاضرون و لا ينشغلون بغيرك، حاول أن تتوافر فيك الحيوية واليقظة والحماس وثراء المعلومات، راعي وضع وأنت واقف أو جالس، نسق بين كلامك وتعبيرات وجهك وحركات جسدك، استخدم ما يمكن من الأدوات (السبور، البروجيكتور، النماذج)، استخدم قليلاً من الدعابة والفكاهة خاصة في التقارير الطويلة.

المرونة: جهز ما يلزمك من المعلومات والتجهيزات ولا تتقيد حرفيا بما حضرت بل انتقل من نقطة إلى أخرى حسب سير المناقشات وانتباه الآخرين.

المشاركة: لا تجعل اتصالك باتجاه واحد، فالاتصال باتجاهين أفضل بكثير من الاتصال باتجاه واحد، تأكد من فهم الحاضرين لما تقول، ابحث عمن يرغب في الحدث و لا تنتظر من يتطوع للسؤال.

الرد على الاعتراضات، في حال وجود اعتراضات حاول الربط بينها وبين نقاط ايجابية في موضوعك باستخدام طريقة (نعم.. ولكن..) ولا تراوغ السائل في حال عدم معرفتك بالإجابة وكن صريحا، افهم معنى السؤال (هل هو للمعارضة أم للمضايقة أم عدم فهم أم تحويل الموضوع.... الخ).

قيادة المناقشة، سيطر على المناقشة فأنت المتحدث إذا أنت قائد المناقشة ذلك من خلال الإعداد المسبق للحديث.

المواقف الفجائية، أعد نفسك لمواجهة الطوارئ، فمن الممكن أن تواجه مواقف تعطل من سير الموضوع كتعطل الميكروفون والمكيف أو تأخر بعض الحاضرين فكن على استعداد لمواجهتها وكن طبيعيا في ذلك.

المهارة الثالثة، مهارة الكتابة

القواعد العامة للكتابة الفعالة وتتمثل هذه القواعد في:

الإكتمال، بأن تحتوي الرسالة الإعلامية على كل المعلومات أو الحقائق.

الإيجاز، قصر الطرق المؤدية إلي توصيل المعاني.

الدقة، من الأمور الهامة في صياغة النص وتعني الصواب.

الموضوعية، وهي فصل الرأي عن الحقيقة وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرها.

البساطة، التبسيط سمة من سمات التحرير الكتابي الذي يعرض الأحداث والأفكار بطريق مفهومة والكتابة المبسطة ليست الكتابة التافهة السطحية فأحسن الكتابات هي البسيطة السهلة التي يسهل تتبعها.

المناسبة، وتعني المناسبة موافقة اهتمامات القارئ فنحن لا نكتب لأنفسنا وإنما لقارئ محدد على أن يقرأ ما نكتبه وينفعل به .

التأكيد، للتأكيد على معاني محددة ذات دلالة وإبرازها .

التخطيط للكتابة المؤثرة، وتتضمن عملية التخطيط للكتابة المؤثرة عدة خطوات أساسية أهمها:

- تحديد الأهداف والأولويات .
- دراسة الجمهور .
- اختيار فكرة الموضوع .
- جمع المادة اللازمة .

تحديد التكنيك الأمثل للكتابة وهكذا وضع الكتاب الذي يعد الأول من نوعه في اللغة العربية لمهارات الاستماع ـ الحديث ـ السؤال ـ القراءة ـ الكتابة بالشرح والتحليل منهجا نسير عليه لمهارات الاتصال لكافة المهتمين بالتأثير في الآخرين وتغييرهم.

تذكر دائمًا أن بنية البحث أو المقال تتألف في الغالب من ثلاثة عناصر أساسية: البداية (المقدمة) والوسط (متن الموضوع) والنهاية (الخاتمة).

○ المقدمة:

تقدم فيها خلفية عن الموضوع، وفكرته الرئيسية، والنقاط الأساسية التي ستعرضها فيه، وإذا كان الموضوع قد صيغ في سؤال ففكرته الأساسية هي الإجابة عن السؤال، ويجب أن تتضمن المقدمة -أيضًا- المنهج الذي ستعالج به الموضوع؛ كأن تقول:

١- إنك ستصف الموضوع أو ستقدم معلومات أو أدلة عليه

٢- أو أنك ستحلل أهميته ومغزاه.

٣- أو أنك ستعرض بعض النتائج وتطبيقاتها. وهذا يعني أن المقدمة تخبر القارئ بما يتوقع أن يقرأ.

- متن الموضوع:

تعرض فيه النقاط الأساسية. وتقدم الأدلة والبراهين التي تدعم كلاً منها ويجب أن يكتب متن الموضوع في فقرات. تستقل كل فقرة منها بفكرة رئيسية ويجب أن تكون الفقرات مترابطة بصورة منطقية واضحة. تساعد القارئ على استيعاب الأفكار وتسلسلها بسهولة. وعليك ألاّ تسرف في ذكر التفاصيل بصورة يعجز القارئ عن استيعابها. وألا تكون المعلومات التي تقدمها قليلة لا تقنع القارئ.

- الخاتمة:

خاتمة الموضوع إجمال مفيد. أو إعادة صياغة مكثفة وواضحة لما عرضت في المتن. ويمكن في الخاتمة أن تشير إلى ما يترتب على القرارات والمناقشات والنتائج التي عرضتها. واحرص دائمًا على أن تربط ما تقترح في الخاتمة بالأدلة والحجج التي وردت في متن البحث.

المهارة الرابعة، مهارة الألفة،

أن الألفة تعتبر أمرًا أساسيا لإشاعة جو من الثقة بالآخر والثقة بالنفس والرغبة في الإسهام والمشاركة وذلك في مجالات التواصل كالتعليم والعلاج والاستشارات والتدريب وغيرها، فما الذي يتعين علينا فعله لكي نحقق الألفة مع الآخرين؟ وكيف نستطيع أن نصقل هذه المهارة ونطورها؟

لكي نحصل على إجابة عملية على هذه الأسئلة نقوم بصياغة الأسئلة بطريقة عكسية فنقول مثلاً: عندما ترى شخصين يتحادثان كيف تعرف أن هناك ألفة محققة بينهما؟

تعرف الألفة على أنها القدرة على تقليل الفوارق غير الواعية مع الطرف المقابل. وتبدأ بعملية التطابق مع المقابل ر ضمن المجالات التالية:

- الناحية الفسيولوجية من خلال القوام و الحركة.
- الصوت درجته ونبرته و سرعة الكلام و غيرها.
- أسلوب اللغة والتفكير مثل اختيار الكلمات وطريقة عرض الأفكار (التي نميزها من خلال النظر والسمع واللمس).
- المعتقدات والقيم. ما يرى الآخرون أنه هام و حقيقي.
- الخبرات. البحث عن اهتمامات مشتركة في الأنشطة و المصالح.
- التنفس المنتظم الهادئ.

وسنتعرف الآن على عدد من هذه المجالات:

أولاً:- التوافق مع أوضاع الجسم:

يميل الأشخاص الذين تتصف بالود إلى اتخاذ نفس وضعية الجسم حينما يضمهم موقف اتصال. فمثلا غالبا ما نرى أن الشخصين الذين يتحدثان بود يتخذان نفس الوضع تقريبا. ولا يقتصر الأمر على وضعية الجسم. بل يميل هؤلاء إلى التماثل في الإيماءات و الطريقة المميزة في السلوك. والذي يهمنا هنا هو مدى إمكانيتنا وقدرتنا على تدعيم تواصلنا من خلال هذه المعرفة.

يمكن للتوافق مع أوضاع الجسم أن تكون بإحدى الأشكال التالية. -

التطابق الجزئي، فلا يمكن أن نبدأ بالتطابق مع الشخص المقابل بكافة الحركات من البداية، وإنما سنبدأ بجانب واحد (طريقة الوقوف مثلا) ومن ثم نتدرج إلى باقي الحركات، المواقف التي يستحسن أن نبدأ بالتطابق الجزئي. -

- البدايات الأولى من التواصل.
- عند الإحساس بعدم الارتياح للخروج من الطبيعة الشخصية أثناء التطابق.
- خلال مواجهة شخص منفعل.
- إذا كانت حركات الطرف المقابل خارجة عن المألوف.
- في بدايتك لتطبيق أسلوب التطابق.

التطابق في الإطار الكلي، فبالإضافة إلى التطابق مع وضعية الطرف الآخر فكر أيضا في وضعيتك بشكل عام، في إطار الغرفة التي تجلس فيها، على سبيل المثال هل تجلس أمام الشخص الآخر أم بجانبه؟

التطابق الدقيق، ويتضمن التغيرات الطفيفة في حركات الجسم، وعلى الرغم من أن هذا يتطلب مهارة عالية في الملاحظة إلاَّ إنه يمكنك من تكوين تواصل قوي مع من تريد.

ثانيا: التطابق الصوتي:

قد تجد هناك مواقف لا يمكن فيها التطابق الحركي مثل الاتصالات الهاتفية، هنا يكون لعوامل أخرى أهمية كبيرة مثل: درجة ارتفاع الصوت، أو سرعة

الكلام و بطئه، أو نغمة الصوت، وقد أثبتت الدراسات أن هذه الصفات تلعب دورًا أكبر من مضمون الحديث أثناء التواصل، والجوانب التي علينا ملاحظتها هنا هي -

- درجة الارتفاع، هل يتحدث بدوء أم بصوت عال؟
- معدل الحديث، مدى السرعة و البطء؟
- الإيقاع، هل الجمل متناغمة أم أن الطرف الآخر ينطق الكلمات بشكل متقطع؟
- طبقة الصوت، حادة أم غليظة؟
- درجة الوضوح، هل الصوت واضح أم يحتاج لجهود لتتبعه؟
- نبرة الصوت، ما المشاعر التي يعكسها الصوت؟
- قدرة التعبير، هل يستخدم الآخر تعبيرات مميزة أم عبارات تقليدية؟

نشير هنا أن التطابق هنا يبدأ أيضا بالتطابق لصفة واحدة و من ثم نضيف خاصية أخرى و هكذا، كما علينا أن نفرق بين التخاطب مع من هم اكبر منا أم اصغر وكذلك درجة الرسمية أو عدم الرسمية.

ثالثا: التطابق اللغوي الفكري:

أن الإنسان يستخدم حواسه في أسلوب التفكير، وهذا يعكس كيفية استخدام هذه الحواس ظاهريا، فالإنسان الذي يميل إلى التفكير القائم على التصور يميلون إلى استخدام لغة تصويرية سواء في الكلمات أم الجمل مثل (أرى أن هذا الكلام فارغ) ويمكنك أن تتواصل معه و تطابقه باستخدام نفس الأسلوب. بنفس الطريقة فان هناك كلمات تدل على استخدام النمط السمعي (وقع هذه الكلمات شديد على أذني)، كما يميل آخرون إلى استعمال الكلمات التي تدل على اللمس

أو التذوق أو الشم أو الإحساس مثل (شعرت بالضيق من كلامك)، وهكذا فيمكن التطابق وتحقيق الألفة مع كل واحد منهم بأسلوبه.

رابعا: التطابق بطرق التنفس

هناك عديد من طرق التنفس، هذا يتيح فرصا إضافية للتطابق وتحقيق الألفة، لكن هذه الخاصية بالذات تحتاج إلى التدريب لملاحظة خصائصها، فخلال المحادثة وتوجيه نظرك إلى عيني الطرف الآخر ستلاحظ إيقاعا معينا لارتفاع وانخفاض أكتافه مع كل شهيق وزفير، قد تتمكن من تتبع نفس الإيقاع في تنفسك وهذا يساعدك في المحافظة على التواصل.

بعد أن علمنا بعض الأساليب للتطابق وتحقيق الألفة كيف نستفيد منها؟

إن عملية التواصل في أساسها لابد لها من هدف، ولكي نحقق الهدف من التواصل مع أي شخص علينا أن نحقق الألفة معه، فنبدأ بعملية التطابق ومن ثم نستمر في ذلك بعملية تسمى المجاراة إلى أن نعرف أننا قد حققنا الألفة بشكل كبير مع المخاطب، نحاول تغيير إحدى نقاط التطابق ونلاحظ الآخر هل غير هو أيضا هذه الوضعية؟ وهذه تسمى القيادة، وبمجرد ما تأكدنا أننا تمكنا من قيادته هنا يمكن أن نحقق الهدف المنشود من التواصل.

أنواع من الاتصال:

هناك نوعان من الاتصال يستخدمان في إرسال واستقبال الرسالة هما:

الأول: الاتصال اللا لفظي:

وهي طريقة لإرسال واستقبال الرسالة بدون كلمات وهذا يعني استخدام تعبيرات الوجه والإشارات وحركات الجسم ونظرات العينين.

الثاني: الاتصال اللفظي:

وهو الذي يتم باستخدام الكلمات عند إرسال واستقبال الرسالة ويعد كلاً من الحديث والكتابة من أشكال الاتصال اللفظي. ومهارات الاتصال يمكن أن يتعلمها منذ الطفولة، فنحن نتعلم الاتصال من خلال أساليب التعامل مع المحيطين بنا منذ نعومة أظافرنا، ونحاول ربط الصوت الذي نسمعه بالانفعال الذي نراه في محاولة لفهم الرسالة، ويستمر هذا طوال مراحل العمر، ومهارات الاتصال مثلها مثل أي تعلم بحاجة لوقت من اجل تنميتها، ولكي نطور مهارات الاتصال لدينا بصورة اكبر فعالية فنحن بحاجة إلى تدريب، وبذل جهد، ومشاركة شعورية بجانب التعرف على كيف يكون الاتصال الجيد وعلينا أن ندرك أن أساليب الاتصال التي تعودنا عليها قد تعوق قليلا تعلم مهارات جديدة للاتصال الفعال. ولكن عندما نكون على وعي بكيف نرسل الرسائل للآخرين سنبدأ في تنمية مهارات تفاعل جيدة

مهارات التفاعل اللا لفظي:

أحياناً يجري الأفراد تفاعلاً أو اتصالاً دون استخدام كلمات مثلما يحدث في التمثيل الصامت على سبيل المثال: عندما يستخدم الممثل حركات جسده وانفعالاته وتعبيرات وجهه ليروي قصة، ونحن نتابع الممثل، ونفهم ما يؤديه دون سماع اللغة اللفظية، أي أن فهم الرسالة يتم من خلال اللغة اللا لفظية.

وهناك أمثلة عديدة في الحياة اليومية توضح لنا كيف نرسل ونستقبل العديد من الرسالات دون اللجوء إلى استخدام اللغة اللفظية، فمثلا نستطيع أحد أفراد الأسرة سعيدا والأخر مجهدا والثالث حزينا لسبب ما، والرابع مشغولاً للغاية، ويتم

كل هذا دون استخدام كلمات. أو دون حديث بين أفراد الأسرة. فالتفاعل اللا لفظي يحمل لنا رسائل معبرة في كثير من الأحيان ويساعدنا على تفهم بعض الحالات والمواقف دون استخدام لغة الحوار. ولتنمية مهارات التفاعل اللا لفظي أهمية خاصة لأنها تساعد الفرد على تعلم أساليب لا لفظية لإرسال رسائل واستقبالها من الآخرين بنفس الطرق. كما أن التفاعل اللا لفظي يمكن أن يدعم التفاعل اللفظي بما يجعل الرسالة أكثر قوة وتأثيراً، وأكثر فهما لمعظم الأفراد. وهذا مما لاشك فيه يساعد في تنمية القدرة على إرسال رسائل محددة. بالإضافة إلى أن الرسائل ليست كلها تعتمد على اللغة أو الألفاظ فردود الأفعال اللا لفظية اتجاه بعض المواقف تعتبر أيضا بمثابة رسائل موجه للآخرين، وهذا يعني أن هناك أشكالاً عديدة للرسائل وأساليب مختلفة للتفاعل يمكن أن نمارسها في حياتنا الاجتماعية

الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الجامعية:

يمثل الاتصال نشاطاً نقوم به في كل أمورنا الحياتية، حيث تعدّ كل الأنشطة اليومية مظاهر متنوّعة لعملية الاتصال، سواءً كنا نقوم بالاتصال بيننا وبين الناس أو اتصالنا بذاتنا سواء أتمّ ذلك بطريقة إرادية أو غير إرادية. كما أن ملامح شخصية الإنسان تتحدد من اتصاله مع غيره من الناس، حيث تكشف الممارسات الاتصالية عن شخصية الإنسان وتوضح صفاته التي قد تترك أثرًا إيجابيًا أو سلبيًا في نفوس الآخرين تجاه شخص معين.

وعادة ما تتم الإشارة إلي أن الاتصال يتم غالبًا عن طريق اللغة. وإذا كانت اللغة نظامًا من العلاقات أو ضربًا من السلوك فإنها ليست النظام أو السلوك الوحيد الذي يستعمله الإنسان للتواصل مع غيره. فهناك أنظمة أو أنماط سلوكية

غير لغوية تصاحبها أو تدعمها، مثل التعبير الجسمي(حسام الدين، ٢٠٠١م: ٩)
والاتصال يتمّ عبر التعبير الجسمي أو الذي يتم بدون استخدام الألفاظ اللغوية يسمي الاتصال غير اللفظي (Knapp & Hall, 1997: 5)، حيث يعبّر التواصل غير اللفظي عن ذات الإنسان ويعزز ويفسّر رسالته اللفظية، مما يكون له عمقًا تأثيريًا في التواصل بين البشر.

وهذا يفرض على القيادات الجامعية، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعده على حسن صياغة الرسالة، بما تتد . من مهارات مختلفة وأن تكون قنوات اتصاله بالقوي البشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها (حجي، ٢٠٠٥م: ٣٩٠).

تعريف مفهوم الاتصال غير اللفظي:

تمثل عملية الاتصال عصب التفاعل في البيئة الجامعية، حيث تعدّ الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات بين الإدارات والأفراد في المؤسسات الجامعية، إذ لا يمكن إنجاز أي عمل داخل الجامعة دون نقل المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلاَّ في ظل اتصال في المؤسسات التعليمية.

ويقرر الباحثون عدم وجود تعريف شامل لمصطلح الاتصال، وعدم الاتفاق على تعريف واحد لهذه الكلمة، معللين ذلك بعدة أسباب يتعلق بعضها باتساع المدى الذي تستخدم فيه الكلمة لكون الاتصال ظاهرة اجتماعية تتخلل معظم- إن لم يكن- كل الأنشطة التي تقوم بها، ويتعلق بعضها الآخر بتنوع الأشكال التي يتخذها

ذلك الاتصال، إضافة إلى اختلاف الأطر النظرية للباحثين الذين تولوا مهمة تعريف الاتصال (مجاهد؛ شينه؛ الخليفي، ٢٠٠٧م: ٢٦) و (الطنوبي، ١٩٩٤م: ١٥).

والاتصال بصفة عامة يمثل عملية سلوكية بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمّن معلومات وأفكارًا وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة (عبد الباقي، ٢٠٠٢م: ٢٥٧). من خلال التفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والآخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق.

(القيني، ٢٠٠٤م).

ويري (بين،١٩٩٧م) أن الاتصال غير اللفظي يعتمد على التواصل بين المرسل والمستقبل، باستخدام التلميحات والإشارات والحركات الصادرة من الجسم، أما ريبير (Reber & Reber, 2001: 471) بأن الاتصال غير اللفظي يدل علي كل مظاهر الاتصال التي تتم بدون استخدام الكلمات اللفظية.

ويعرف (السالم، ٢٠٠١م) الاتصال غير اللفظي بأنه: لغة غير لفظية تشمل: الحركات، والإشارات، والإيماءات، والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان في مواقف مختلفة، وهذه اللغة تحمل دلالات أ رمزية، وتساعد على التواصل مع الآخرين، والتأثير عليهم بطريقة إيجاد

ويشير (أبو عرقوب،٢٠٠١م) إلى ان الاتصال غير اللفظي هو الذي يستخدم الإشارات، والحركات، والإيماءات، والأصوات، والرموز، ويعرفه (أبو النصر،٢٠٠٦) بأنه: إشارات وحركات إرادية وغير ارادية، تصدر من الجسم بأكمله أو بجزء منه؛ لإرسال رسالة انفعالية إلى المحيطين بالإنسان، من خلال فروع ومفردات تتمثل

في لغات الوجه، والصوت، والأصابع، واليدين، واللمس، ووضعية وحركات الجسم والمظهر، والألوان، والمسافات، والفراغ المكاني، والدلالات الرمزية لاستخدام الوقت.

وانطلاقًا مما سبق عرضه من تعريفات للاتصال غير اللفظي يمكن تعريف مهارات الاتصال غير اللفظي عند القيادة الجامعية بأنها: كل ما يصدر عن جسد القيادات الجامعية من حركات، أو إيماءات، أو إشارات، أو تعبيرات وجه، أو من خلال المظهر، أو تنويع نبرات الصوت وطبقته، سواءً كانت شعورية، أو غير شعورية فطرية، أو مكتسبة، وتؤثر في عملية الاتصال بين القيادات وغيرهم في المواقف الحياتية والتعليمية المتنوّعة.

العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في البيئة الجامعية:

تتمثل العناصر الرئيسة لعملية الاتصال لدى القيادات التربوية في النقاط الآتية:

المرسل:

وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صورة وينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر (عبد الباقي، ٢٠٠٢م).

الرسالة:

وتعدّ الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية،وتتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، فقد تكون الرسالة حديثًا أو تحدثًا أو رسومًا أو صورًا أو إشارات وللرسالة عدة تعريفات، منها:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.
- الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.

وكذلك هي محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أم مجموعة مرئية وتمثل الرسالة الشكل المادي أو المحسوس أو المسموع أو المرئي بعد القيام بعملية الترميز التي يقوم بها المرسل. وتأخذ الرسالة أشكالاً مختلفة يمكن التعبير من خلالها على مضمون الرسالة شريطة أن يفهم المستقبل هذا المضمون. فالكلام يسمع، والكلمات المكتوبة تقرأ، والحركات تلاحظ ويشعر بها(درة وآخرون، ١٩٩٤م).

قناة الاتصال:

هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية وإنتهاءً للحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة (الأسمر، ٢٠٠٠م).

المستقبل:

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة. ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل؛ لذلك يجب ألاَّ يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل. ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

التغذية الراجعة:

تشكّل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها. والتغذية الراجعة تجسّد عملية التفاعل

والتحاور بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، التي تمكّن المرسل من التعرف إلى درجة فاعليته في عملية الاتصال، ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه مشاركة في الخبرة، وبدون عملية التغذية الراجعة لا يتسنى للمرسل معرفة هل استقبل المستقبل الرسالة أصلاً أم لا، وإذا تلقاها هل فهم محتواها وهل أحدثت الأثر المطلوب أم لا (خلوف، ١٩٩٩م).

أنماط الاتصال داخل البيئة الجامعية:

من أنماط اتصال القيادات الجامعية داخل البيئة الجامعية:

الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلاً لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

الاتصال غير اللفظي:

وهو الاتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الاتصال جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي، ومن أنماط هذا الاتصال: الأيدي حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، كل هذه الحركات لها دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل (سمارة، ٢٠٠٤م: ٩٧)، والوجه الذي يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبرًا عن المشاعر والانفعالات، ويذكر أحد خبراء الاتصال أن الوجه قادر على عكس (٢٥٠,٠٠٠) تعبير مختلف، وبشكل عام فهو

يعكس ستة أنواع من الانفعالات، هي: السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن الاشمئزاز، الخوف (*Feldman, S, 1989, pp 291- 319*).

ويمثل الاتصال غير اللفظي الذى يصدر عن القيادات الجامعية في البيئة الجامعية نمط الاتصال محل الدراسة الحالية.

وسائل اتصال القيادات الجامعية داخل البيئة الجامعية:

الاجتماعات،

لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية الأداء داخل الجامعة، والنهوض بها، وتضم هذه الاجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية.

المقابلات الشخصية

والمقابلة في العادة تحدث وجهاً لوجه، وهذا سر أهميتها وتأثيرها في المشتركين فيها جميعهم، وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة، مثل كونه بشوشًا، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام فيصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه في أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، لكي يكون قريبًا من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آرائه، ويقتنعوا بها(نصر الله، ٢٠٠١م: ٢٥٦).

مهارات الاتصال غير اللفظي في البيئة الجامعية:

يأخذ الاتصال غير اللفظي أشكالاً عديدة، منها: الإشارات والتلميحات وتعبيرات الوجه والإيماءات واتصالات العيون وحركات الجسم وغيرها، وفى هذه الدراسة سوف يتم الاقتصار على ثلاثة أشكال فقط، هي: تعبيرات الوجه، حركات

الجسد وتعبيرات الصوت. وهذه المهارات تري الدراسة أن لها علاقة بالسمات القيادية للقيادات الجامعية.

تعبيرات الوجه:

وتعبّر تعبيرات الوجه عن العواطف والمشاعر وأكثرها أيضًا في نقل المعاني كما أنه أكثر الأجزاء صعوبة في فهم التعبيرات التي تصدر عنه. ويقرر أحد الخبراء أن الوجه قادر على أن يعبّر عن ٢٥٠٠٠٠ تعبير مختلف. ويمكن القول أن هناك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه وهي التعبير عن السعادة والغضب والدهشة والحزن والاستعداد والخوف (حجاب، ٢٠٠٧م: ٢٣٠).

وتتضح أهمية تعبيرات الوجه في معرفة المرسل مباشرة رد فعل المستقبلين لرسالته حيث تنقل وجوههم مدى فهمهم لرسالته أو عكس ذلك، أو مدي اهتمامهم بما يقول أو انصرافهم عنه على نحو يجعل المرسل يعدل من رسالته أو يقدم مزيدًا من الشرح والتوضيح إذا تطلب الأمر ذلك.

حركات الجسم:

تعتبر حركات الجسم أحد أشكال الاتصال غير اللفظي فللوضع الذي يأخذه الجسم دلالات اتصالية عديدة حيث يمكن للمتحدث باستخدام حركة الجسم للأمام والخلف، وأيضًا حركة الأيدي والأصابع و أن يعزز معني الرسالة والموضوع الذي يتحدث عنه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادفة وإسناد الجسم على ظهر الكرسي وعدم التثاؤب كلها حركات هادئة لتشجيع أو تثبيط همة المتحدث في الاستمرار في الحديث(منير، ٢٠٠٦م: ٣٧).

تعبيرات الصوت

يعدّ الصوت أحد المؤثرات التي تساعد على إدراك وفهم الشخص الآخر، فحدة الصوت ودرجة الخشونة أو الليونة أو الخفوت أو الوضوح تنبئ عن طبيعة الطرف المقابل(منصور،٢٠٠٨م: ١٦٥).

أهمية توظيف القيادة الجامعية مهارات الاتصال غير اللفظي

يتميز الاتصال غير اللفظي بأنه أمر لا يمكن الاستغناء عنه في حياة البشر فعندما لا يقول المرء شيئًا ويظل صامتًا، فإنه في الحقيقة لم ينقطع عن الاتصال بل من خلال صمته يرسل رسائلاً شعورية تعبّر عن مواقفه تجاه موضوع معين إما بالإيجاب أو بالسلب، فالإنسان قد يستطيع أن يكفّ عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكفّ عن الحركة وعن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى.

وقد لخّص العجمي(٢٠٠٣م) أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في عدد من النقاط، منها:

- يكون للاتصال دور أساسي في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها والمقترحات لحلها.
- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية.
- الاتصال وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد.
- للاتصال الأثر البالغ على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسات التربوية.

ويرى عريفج (٢٠٠١) أن أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية يتمثل فيما يلي

- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس.
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط الكوادر البشرية في المؤسسة
- يوفر الاتصال قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.

ويعتقد علماء النفس بأن أكثر من ٧٥٪ من تصرفات البشر تتم بصورة لا إرادية وأن ٢٥٪ الباقية تكون إرادية وغالباً ما تكون غير لفظية، أي عن طريق الإيماءات، أو الإيحاءات، أو الرموز، وهي ذات تأثير أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير التي تتركه الكلمات(زليمر، ٢٠٠٨م: ١٣).

وقد أثبتت دراسات(ألبرت مهرابيان) أن الاتصال غير اللفظي يشكل ٥٥٪ مما نتواصل به والكلام ٧٪ ونبرات وطبقة الصوت ٣٨٪، كما وجد البروفسور (بردهوبسل) أن نسبة العنصر الأساس الشفهي في المحادثة وجهاً لوجه أقل من ٣٥٪، وأن أكثر من ٦٥٪ من الاتصال يتمّ بشكل غير شفهي(بيز،١٩٩٧ ٨).

وانطلاقاً من ذلك يمكن سرد أهم مزايا الاتصال غير اللفظي في النقاط الآتية:

أولاً، أنه يعبّر عن معلومات(وجدانية) في مقابل تعبير الاتصال غير اللفظي عن معلومات تتصل بالمضمون.

ثانياً، أن الاتصال غير اللفظي ينطوي على معلومات متصلة بمضمون الرسالة اللفظية فهو وسيلة لتفسير الكلمات التي نسمعها، كما أنه يوفّر

المعلومات التي قد تفيد في فهم طبيعة العلاقة بين الأطراف المشتركة في عملية الاتصال.

ثالثـا. رسائل الاتصال غير اللفظي تتميز بصدقها، ويحتاج الإنسان عادة إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق بهم (جابر، ١٩٩٨: ٧٥-٧٦).

وبناءاً علي ذلك يمكن القول أن الاتصال غير اللفظي يمثل جانبًا أساسيًا في إتمام عمليات التواصل بين أفراد المجتمع حيث تساعد في إعطاء المعني للكثير من الكلمات والإشارات، كما أنها تعزز الرسائل اللفظية التي يتم تبادلها بين أفراد المجتمع، حيث تشير (Marwijk. 2005) إلي أن الاتصال غير اللفظي تلعب دورًا هامًا في عمليات التواصل الاجتماعي بين الأفراد، وأن الفرد يستخدمها في كثير من الأحيان عندما لا يجدّ الكلمات التي يعبّر بها عما بداخله، كما أنها تساعد في إكمال الحديث حتى يكون له معني؛ وأن الاتصال غير اللفظي هو الأسلوب الفعال في التعبير عن المشاعر، وليس خافيًا علي أحد الدور الذي تقوم به الإيماءات والنظرات والابتسامات من دور في نقل تلك المشاعر.

ويشير أبو النصر (٢٠٠٦م: ٧٠-٧١) إلي أن الاتصال غير اللفظي نال اهتمامًا في الفترة الأخيرة، من خلال الاهتمام بـــ (تعبيرات الوجه، حركات الجسم، لغة العيون...)، ثم دخل الاتصال غير اللفظي مرحلة أكثر علمية حيث ارتبط ببعض العلوم والمهن المتخصصة التي اهتمت بالاتصال غير اللفظي، والاستفادة منها في مجال التخصص: علماء النفس، والطب النفسي، وكذلك علماء الإدارة

ومن العلوم التي اهتمت به أيضا الأنثروبولوجيا، والاجتماع، ومن المهن: التربية الخاصة والخدمة الاجتماعية.

ويضيف أبو النصر (٢٠٠٩م: ٩٧) إلي أهمية الاتصال غير اللفظي في عملية التفاعل بين فرد وآخر إلي أنها يصدر تلقائيًا من الشخص بصورة لا شعورية وغير متكلفة ومن ثم فإن هذا لا يتضمّن وسائل تنقل إلي الآخرين ويتميز بصدقه وبطبيعته، ولهذا فهي تكشف بوضوح عن مشاعر وانفعالات معينة ذات معنى محدد ودلالة متعارف عليها بين أفراد الثقافة الواحدة.

وعلي ذلك يكون هناك مبررات مهمة لاستخدام الاتصال غير اللفظي في البيئة الجامعية ويمكن حصرها في خمسة تبريرات، هي (أحمد، ٢٠٠٣م: ٩٤- ٩٥):

أولاً، نقص الترميز اللفظي في بعض المجالات، فمثلاً هناك كلمات قليلة تجسد الأشكال الهندسية، لذلك فإن إيماءات اليدين أكثر فعالية في تجسيد الأشكال من الكلمات كما أن السلوكيات غير اللفظية أكثر فعالية في التعبير عن الشخصية.

ثانيًا، إن الرموز غير اللفظية أكثر قوة لإدراكها مباشرة وتكون الاستجابات غير اللفظية أكثر فورية.

ثالثًا، يصعب التحكم في الرموز غير اللفظية لعفويتها مما يكسبها مصداقية أكثر من الرموز اللفظية.

رابعًا، يتسبب تركيز الانتباه في بعض الرموز اللفظية أو جعلها أكثر صراحة في قدر من الإزعاج والإخلال بالنظام، لذا تتم الاستعاضة عنها بالرموز غير اللفظية في إيصال المضمون بكيفية ضمنية.

خامسًا، تعتبر القدرة علي استخدام قناة ثانية إلي جانب اللغة أمرًا مفيداً لأنها تحمل قدرًا كبيرًا من المعلومات التي تدعم اللغة، لكن التعبير عنها بالرموز اللفظية أمر مريك وغير ملائم.

وتُظهر الدراسات في مجال الاتصال الإنساني أهمية تطبيق الاتصال غير اللفظي في عملية الاتصال في العملية التعليمية، مثل: دراسة (الذيابات، ٢٠٠٦م) وكذلك دراسة (الخطيب، ٢٠٠٦م) ودراسة (Hamelin, 2003)ودرا سة (Artman, 2005).

لذلك فإن القيادات الجامعية بصفتهم المهنية ينبغي أن يكونوا علي وعي ومهارة عالية في توظيف مهارات الاتصال غير اللفظي في المواقف الحياتية والتعليمية المتنوعة داخل البيئة الجامعية؛ نظراً لما يتطلبه دورهم المهني الذي يستلزم التعامل مع عدد كبير داخل البيئة الجامعية، خاصة أن المعلومة التي ترد عبر الاتصال غير اللفظي تكون أكثر ثباتاً في الذاكرة، ودائماً ما تؤكد أو تعزز أو توضح الرسائل اللفظية.

كما أصبح نجاح القيادات الجامعية يحدد بمدي استخدامهم للاتصال غير اللفظي، وبناء علي هنا يري بعض الباحثين أن القيادي الناجح هو الذي يتكلم بكل بدنه وبكل شخصيته فتعبيراته غير اللفظية تشكل خير إطار للكلمات التي يلفظها في تناغم يفرض نفسه علي الجميع، فحركاته وسكناته وتعبيراته الباسمة ونظراته المتصلة وجذعه المائل إلي الأمام كلها تشع دفئ وتفاؤلاً للآخرين (الصافي، ١٤١٩هـ، ٨٠)

السلوك القيادي داخل البيئة الجامعية:

مفهوم القيادة:

ينظر للقيادة من وجهات نظر مختلفة حيث يرى البدري (٢٠٠١م) أن القيادة التربوية هي مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفّز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أما العمري (٢٠٠٠م) فيضع تعريفاً للقيادة وهو أنها القدرة على التأثير في الآخرين أفرادًا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد.

ويشير مفهوم السلوك القيادي إلى أنه السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف في أثناء تحقيق هدف الجماعة ويحتذي الأتباع به في سلوكياتهم (سليم، ٢٠٠٩م: ١٠).

ومن هنا يمكن القول بأن القيادة داخل البيئة الجامعية تمثّل تفاعل القائد مع العاملين في المنظمة التعليمية بهدف تحقيق أهدافها، واستثمار طاقاتهم ودفعهم نحو التغيير والإنجاز وتحقيق جانب الثقة المتبادلة بين الطرفين.

الوظائف الأساسية للقيادة داخل البيئة الجامعية:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد (البدري، ٢٠٠١م: ٦٠-٩٢).

القائد كمصدر للفكر:

حيث ينبغي أن يتوفّر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

القائد كخبير:

فالقائد غالبًا مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

القائد كمبرمج للسياسة:

حيث يتولى القائد وضع السياسات العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

القائد كمخطط:

فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

القائد كنموذج وقدوة ورمز:

فهو يمثّل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

القائد كممثل خارجي للجماعة.

فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين

القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية.

فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة

القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية.

فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفّر عامل العدالة.

القائد كراعٍ أبوي.

فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة حيث يتعرف إلى أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضاً يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

أهمية القيادة في البيئة الجامعية:

تعتبر القيادات التربوية العنصر الحركي في تحقيق ما انيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين. وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار. حيث تمثل القيادة التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه. واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس سلباً في أساليب القيادة وأنماطها (عياصرة، الفاضل، ٢٠٠٦م).

كما تلعب القيادة دورًا هامً وحيويًا في التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم كما أنها تعمل على زيادة تماسك الجماعة، وتوفير أفضل الفرص لتنمية العلاقات الإنسانية والتعاون، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو بذل أقصى جهد من أجل رفع شأن الجماعة، كذلك فإن القيادة تقوم بدور مؤثر وفعال في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الجماعة، استغلال قدراتهم وتوظيفها في الاتجاه المناسب، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء، والرضا عما يقومون به من أعمال (الصوالحة، ٢٠٠٦م).

ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة (الخطيب؛ أبو فرسخ، ١٩٩٦م).

ولذا فان دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث أن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة، والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية(السعيدي، ١٩٩٨م).

أنماط القيادة داخل البيئة الجامعية:

إن من حتميات العمل القيادي وجود عناصر رئيسة لاكتمال الصورة المثلى للعمل القيادي، وهذا يعني اشتراك قائد وأفراد في تحقيق أهداف متفق عليها، و ما توفرت صفات القيادة في شخص معين فليس بالضرورة أن يكون قائدا

لأن القيادة في أساسها تحتاج لأعضاء، كما أن وجود الأعضاء لا يعني وجود قائد باعتبار أن القيادة هي عملية نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف وبناء على ذلك، فإن أنماط القيادة الإدارية والتربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية متفق عليها وهي: "القيادة الأوتوقراطية- الديمقراطية- القيادة التسيبية" (البدري ٢٠٠١م: ٥٢-٥٣).

ويذكر الطيب (١٩٩٩م: ١٣١) وعباصرة (١٤٢٦هـ: ٣٧-٣٨) بأن الدراسات المختلفة التي قام بها علماء النفس والإدارة والاجتماع ركزت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن أن يتبعه القائد كي يحقق الأهداف المأمولة بمقدرة وفعالية.

وفيما يلي عرضاً لهذا الأنماط:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية" الديكتاتورية"

يذكر حسان والصياد (١٩٨٦م: ١٠١-١٠٢) أن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمثل في: اتخاذه من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، كما انه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب واتصاله من جهة واحدة فقط، كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويحب طاعته دون مناقشة.

وتتنوع الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي، ومنها (عباصرة، ١٤٢٦هـ: ٣٩-٤١) (كنعان، ١٩٩٥م: ١٦٠- ١٦٣)

النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.

النمط الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة.

النمط الثالث: القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة.

وبالرغم من الاعتقاد السائد في الفكر الإداري بأن النمط الأوتوقراطي له آثار سلبية على العاملين إلا أن له مزايا أجملها كنعان (١٩٩٥م: ١٦٤-١٦٧).

الميزة الأولى: أن هذا النمط قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض المواقف التي تحتم تطبيقه، فالقيادة الأوتوقراطية تكون مجدية ومناسبة لبعض القادة والتابعين، فعندما تعمّ الفوضى في المنظمة يكون القائد الحازم هو من يعيد إليها الهدوء، بحيث يكون الحزم هو الوسيلة الإيجابية في المحافظة على النظام في المنظمة.

الميزة الثانية: حيث يكرس القائد معظم وقته بحيث يكون العمل ناجحاً في بعض المواقف عندما يتوفر المناخ المناسب، نتيجة لاعتماده على ما يملكه من معارف ومهارات تؤهله بأن يكون قادرًا على اتخاذ القرارات بحيث ينصاع العاملون لأوامره.

الميزة الثالثة: مناسبة تعامله مع بعض الأفراد في المنظمة لجديته في التعامل مع بعض النوعيات من الأفراد، حيث يكون هذا النمط وسيلة إيجابية للتعامل مع الأفراد الذين لا يستجيبون لأساليب الحكمة والتسامح.

ثانياً: القيادة الديمقراطية.

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة، كما أشار إليها عياصرة (١٤٢٦هـ: ٤٤-٤٥) وهي: تنمية العلاقات الإنسانية

من خلال توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعًا لحاجاتهم المختلفة.

كما يتميز هذا النمط بتفعيل المشاركة في صنع القرار واتخاذه مما يساعد القائد في معرفة الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملون ويحللها ويختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود. كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه دون معارضة (حسان والصياد، ١٩٨٦م: ١٠٤-١٠٥).

كما يتميز هذا النمط بتفويض السلطة حيث ذكر عياصرة (١٤٢٦هـ: ٤٦-٤٧) أنه نظرًا لعظم المهام التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، كان لزاماً عليه أن يقسم الأعمال بين العاملين من اجل أن يتمكن من إدارة العمل بشكل فاعل، حيث فرض عليه ذلك أن يفوض جزءًا من صلاحياته إلى العاملين معه الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة، ولا يعفي ذلك القائد من المسؤولية.

ثالثًا: قيادة التسيبية" الترسلية أو الفوضوية.

ويشير عياصرة (١٤٢٦هـ:٤٩-٥٠) على أن هذا النمط يتصف بسلبية القائد وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه، إضافة إلى عدم تدخل القائد في العمل وسلبيته تجاه العاملين معه، مما يفرض على العاملين ممارسة العمل بمرونة مطلقة غير آبهين بوجود القائد، وربما يعود ذلك لضعف قدرة القائد على اتخاذ القرارات وضعف إلمامه بمتطلبات العمل، ويعد هذا النمط من أقل الأنماط جدوى وكفاءة في العمل. ولكن رغم ذلك فلهذا النمط مزايا منها (حسن، ٢٠٠٤م: ٧٩-٨٠)

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميّز الشخصي والحصول على الخبرة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية.

العلاقة بين مهارات الاتصال غير اللفظي والسلوك القيادي:

يتطلب العمل داخل المؤسسات التعليمية تضافر الجهود البشرية من قبل جميع عناصره البشرية" المديرين- المعلمين-....". فللمدير دوره في تسيير الأعمال الإدارية المتنوعة وتهيئة جميع الشروط التي تدعم المعلمين نفسيًا وتحفزهم على العمل والعطاء، وللمعلم دوره في تقديم المادة العلمية وتنمية مهارات المتعلمين المتنوعة التي تتوافق مع معطيات القرن الحادي والعشرين.

إن تحقيق مهارات الاتصال غير اللفظي الفعال لدى المديرين في المؤسسة التربوية؛ ينعكس إيجابًا على تطوير الأداء الفردي للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها.

حيث إن الاتصال المناسب بشكل جيد هو الأداة الفعالة الهامة للقائد الحقيقي، من خلال الاتصال بالشكل المناسب باستمرار، سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة، وهذا سوف يعمل على تحسين النتائج وبخلق منظمة ناجحة (العنابي والعياصرة، ٢٠٠٧م، ٢٦٠).

إن القدرة على الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة، هي من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها الإداري والقائد التربوي، فالقيادات الناجحة هي التي تكون

قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية، حيث أن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، هم أطراف هذه العملية في الجامعات. والإنسان يمثل المحور الأساسي لهذه الأطراف، والذي يجب أن ينصب حوله كل جهود تلك القيادة؛ لذلك لابد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان (مرسي، ١٩٩٦م).

ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويبني طرقًا مختلفة للاتصال بالمعلمين، ويمتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال، ويسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللمعلمين (حجي، ٢٠٠٥م: ٤٠٤).

والقيادات التربوية مطالبة بالاهتمام بالاتصال لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها، ولا ريب أن الاتصال الفعال يعد أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب أن تتوفر لدى القيادات التربوية وخاصة في الجامعات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة (شهاب، ١٩٨٩م).

ويعد الاتصال احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوي، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات وأخذ قرارات، ورقابة، وإشراف، لا تعطي ثمارها إلاّ من خلال نظام اتصال فعال (عياصرة؛ الفاضل، ٢٠٠٦م).

ويمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسة في المنظمات التربوية فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة. وبين

المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلاً من خلال الاتصال، وبما أن الجامعة تعد منظمة تربوية اجتماعية يعم الاتصال جميع جوانب الحياة فيها، فجميع أعضاء المنظمة التعليمية يعملون عن طريق الاتصال (Wood,2000).

يري سميث (perry M. Smith) أن القائد عندما يكون ممتلكاً للقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة لوها معني، وإذا كان القائد ممتلكًا جيدًا فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعًا جيدًا يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المنظمة (خرابشة، ٢٠٠٨م: ١٢٢).

فالإنسان الاتصالي الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة (أبو عرقوب، ١٩٩٣م: ١٤٩). ويعد الاتصال وسيلة التفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة. ويرى بعضهم أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، ٢٠٠٠م. ١٥).

وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي (عيسي، ٢٠٠٦م. ٦٥).

الفصل الثاني :

نماذج تطبيقية لمهارات الاتصال
مهارات الاتصال في فن إجراء

(المقابلة الشخصية)

والأخطاء الشائعة فيها

- أنواع المقابلات
- كيف تستعد للمقابلة؟
- الأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات، وأبرز الإجابات المفترضة عنها
- أسئلة أخرى متوقعة في أثناء المقابلة
- أخطاء شائعة في المقابلة
- النصائح الضرورية التي لا غنى عنها قبل المقابلة وأثناءها
- ماذا ترتدي في أثناء المقابلة؟

تُعَدُّ طريقة كتابة السيرة الذاتية أول خطوة يخطوها الطالب نحو وظيفة ويُعَد المقابلة الشخصية هي الخطوة الثانية.

إن هدف كل خطوة في عملية البحث عن وظيفة - بعد كتابة السيرة الذاتية - هو الوصول إلى جلسة مقابلة التوظيف التي تُتيح للطالب فرصة تقديم نفسه لصاحب العمل، وتعلُّمه المزيد عن هذا العمل.

فكيف إذاً تجري مقابلة شخصية ناجحة؟

أنواع المقابلات:

المقابلة وجها لوجه (المقابلة الفردية) وهي الطريقة التقليدية المتداولة. هذه الطريقة أسهل أنواع المقابلات وليس عليك سوى التحكم في حديثك، وردود أفعالك إزاء الأسئلة المختلفة، ولو كان لديك عدة مقابلات في نفس اليوم فحاول الاسترخاء بين كل مقابلة والأخرى، وذلك باستنشاق قدر من الهواء أو شرب فنجان من القهوة. ولكن يجب أن تحاول أن تظهرَ بنفس القدر من الثبات والثقة والصراحة أمام الممتحنين المختلفين لأنه سيتم تقييمك من قبلهم جميعاً.

المقابلة الجماعية (مقابلة مجموعة من المتقدمين للوظيفة معاً). يُعَد هذا من أصعب أنواع المقابلات لأنه يجدر بك أن تراقب ما تقوله وما يقوله الآخرون أيضاً وغالباً ما يكون المتقدمون للوظيفة متساوين من ناحية الخبرة والمؤهلات ولكن طريقة إجراء المقابلة هي الذي تحدّد من سيتم اختياره للعمل.

ومن الأفضل في هذه الحالة أن تفعل ما يلي:

- اختيار مقعد في منتصف المكان.
- الإجابة عن الأسئلة بوضوح وثبات.

- عدم مقاطعة باقي المتقدمين إلاّ في حالة أن يقدم أحدهم معلومة خاطئة.

- لا تنتقد باقي المشاركين.

- حاول ألاّ تكون أول من يبدأ في السؤال عن المرتب.

- لا تحتكر الحديث، أعطِ فرصة الحديث للآخرين أيضاً.

- في النهاية لا تنس أن تحيّي باقي المشاركين بعد تحية لجنة التحكيم.

- المقابلة الهاتفية (المقابلة عن طريق الهاتف)

وهذا هو أسوأ الاحتمالات لأنه من الصعب التحكم فيه، فحاول بشتى الطرق أن يكون هناك مقابلة شخصية أما إذا لم تتمكن من إجرائها فعلى الأقل حاول أن تفعل ما يلي:

- تكون بشوشاً في أثناء الحديث (فرغم أن الحديث هاتفياً إلاّ أن الطرف الآخر سيشعر ببشاشتك).
- حاول أن تعرف إذا كان الطرف الآخر أمامه سيرتك الذاتية في أثناء حديثكما، فهذا دليل على جدية الحوار.
- لا ترفع صوتك وأنت تتحدّث، وإلاّ ستعطي ذلك انطباعاً سيئاً عنك مما يقلل من فرص حصولك على العمل.

في النهاية يجب أن تعلم أن المقابلة الشخصية مفيدة لأنها تعطيك الفرصة لمقابلة صنّاع القرار في الشركة، وبما أنهم اختاروك لإجراء المقابلة فهذا مؤشر على أن سيرتك الذاتية مقنعة، وحتى إذا لم يتم تعيينك فغالباً ما تحتفظ الشركة بالسيرة الذاتية لفرص عمل أخرى، أو قد ترسلها إلى شركات أخرى.

لجنة فحص المتقدمين (لجنة التوظيف): إذا كنت خجولاً فالطبع ستشعر بعدم الاطمئنان عند إجراء هذا النوع من المقابلة، ولكن حاول أن تفكر بإيجابية فهي مجرد مقابلة شخصية عادية وكأنك أمام شخص واحد فقط، ولكن ننصح يجب أن تحاول أن توجّه حديثك إلى كل أعضاء لجنة التحكيم بنسب متقاربة فلا تتحدث مع واحد فقط وتتجاهل الباقين، وإذا تلاحقت الأسئلة فلا تتردد في أن تطلب إعادة آخر سؤال حتى تستطيع تقديم الإجابة المناسبة.

كيفَ نستعدُّ للمقابلة:

اهتم بمظهركَ الخارجي، واختار الملابس المناسبة، وطريقة ارتدائها بحيث تكون بسيطة، وابتعد عن التكلّف والتصنع، والإسراف، والبهرجة، والتأنق الزائد والصيحات المبالغ فيها، وكلما اقترب نمط اللباس مما يرتديه العاملون في الجهة التي ستُعقد فيها المقابلة كان ذلك أفضل. واحرص على الأناقة عموماً بحيث يتوجب عليك أن ترتدي ثياباً أفضل قليلاً من تلك التي تستخدمها يومياً، وليس من الضروري أن تكون ملابسك جديدة أو بحسب الموضة لكن نظيفة ومرتبة.

والمظهر العام للشخص لا يعتمد فقط على ما يرتديه، فالنظافة، وتمشيط الشعر، وتقليم الأظافر لا تقل أهمية عن كل ما سبق.

إن المظهر العام يلعب دورا كبيراً في التأثير على الشخص الذي يُجري لك المقابلة.

من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة وهو في حالة نفسية جيدة وبعيدة عن القلق والاضطراب، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان إجراء المقابلة، وكيفية الوصول للمكان حتى لا يحدث احتمال بوجود خطأ

في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه. ويُنصح في هذا الصدد بالوصول قبل موعد المقابلة بوقت كاف إلى مكان قريب من الموقع المنشود وتمضية الوقت المتبقي في التجول للاسترخاء أو تناول بعض المرطبات.

الانطباعات الأولى التي تتشكل في بداية المقابلة الشخصية كثيراً ما تستمر لذا يجب على المتقدم للوظيفة أن يدخل لغرفة المقابلة بخطوات واثقة وقامته ممدودة وأن تكون قبضة يده عند المصافحة قوية وتوحي بالثقة والتفاؤل، ولا مانع من أن يبدأ المتقدم بالحديث ببعض عبارات المجاملة "غير المصطنعة" حول الشركة، أو القاعة الموجود فيها، أو شيء من هذا القبيل مما قد يشيع جواً من الألفة في المكان.

يجب على المتقدم للوظيفة أن يجيد الإنصات وألاّ يقاطع محدثَّه حتى لو اعترض على بعض ما يقوله، وفي حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل، وكأنه في مناظرة، وعليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى موضوع آخر. وكثيراً من المقابلات الشخصية لم تُثمر فرصةَ العمل المرجوة، لأن المتقدم ترك الانطباع بأنه عنيد أو شديد التشبث برأيه.

كما أن الإنصات فضيلة فإن على المتقدم للوظيفة أن يطرح أسئلةً أو استفسارات تنمُّ عن حرصه على الإحاطة بالمعلومات اللازمة عن الجهة التي يسعى للالتحاق بها، وعن فرصة العمل موضوع المقابلة. و هنا يظهر الإعداد الجيد للمقابلة. و للأسف فإن غالبية المتقدمين وبخاصةٍ حديثي التخرج يتعاملون مع المقابلة الشخصية وكأنها تحقيق في أحد أقسام الشرطة، وبالتالي لا يتكلمون إلاّ عند توجيه سؤال إليهم و يتحرّقون شوقاً لإنهاء المقابلة.

اجمع أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل. وعن الشركة وعن أهدافها وتحديداً عن الوظيفة المتقدم إليها. ويُستحسن التعرف على اسم الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بإدارة المقابلة. ولهذا يجب الإعداد للمقابلة الشخصية بمعرفة كل ما يمكن عن الجهة التي دعته للمقابلة. ومن ثم ينبغي التعرف على أنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها إضافة إلى ما تيسر عن تاريخها. ويُفضل لو قام المتقدم للوظيفة بالدخول إلى موقع الإنترنت الخاص بهذه الجهة إن وجد. لذلك يُحَبَّذُ أن يقوم المتقدم للوظيفة بالحصول على بيانات الجهة التي ستُجري له المقابلة والسوق أو القطاع الخاص الذي تنتمي إليه بشكل عام. فهذه المعلومات توفّر ذخيرة كافية للمتقدم للوظيفة، لكي يتمكن من خلالها إظهار اهتمامه الجدّي بالشركة أو المؤسسة التي يسعى للالتحاق بها. كما إنها تبرز نضجه وإحاطته بالأمور ووعيه العام بالتكنولوجيات والبرامج التي يسعى صاحب العمل لإلحاقه بها وتهيئ تلك المعلومات أيضاً للطالب إمكانية إطالة فترة المقابلة الشخصية في موضوعات تقع في دائرة اهتمام الطرف الآخر، مما يقوّي - لاشعورياً - من العلاقة بين طرفي المقابلة، وهو ما يمكن ترجمته بفرص أفضل عند مقارنة الشخص المعني بباقي المتقدمين لوظيفة ما.

اجمع نسخاً نظيفةً من الأوراق المطلوبة لهذه الوظيفة مثل: الشهادات العلمية، وشهادات الخبرة، والسيرة الذاتية، وخذ أكثر من نسخة من هذه الأوراق.

رتّب أفكارك وتساؤلاتك جيداً قبل الذهاب للمقابلة.

كنْ مستعداً لتقديم الشرح عن مؤهلاتك للعمل، والأجوبةِ عن الأسئلة التقليدية، واعمل على تطبيق ذلك مسبقاً من خلال تمثيل الأدوار مع صديق لك أو أمام المرآة في البيت.

حدد الأسئلة التي تريد طرحها في أثناء المقابلة :(طبيعة العمل، ساعات العمل، الراتب، الحوافز....

إذا لم تكن مستعداً لإجراء المقابلة فاتصل بصاحب العمل بالسرعة الممكنة وحدد موعداً آخر.

النوم يُريح الذهن، لذا عليك أن تنام في الليلة السابقة لموعد المقابلة؛ لأن هذا سينعكس إيجاباً على مظهرك وحيويتك وصفاء ذهنك.

يوم المقابلة: احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.

الأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات، وأبرز الإجابات المفترضة عنها:

عادة ما تتضمّنُ أنواع الأسئلة التي تُطرح على المتقدّم من قبل أصحاب العمل:

- أسئلةٌ شخصية.
- أسئلة تخصصية.
- أسئلة عن الخبرات العملية.
- أسئلة عن الرغبات والميول المهنية.

وفيما يلي أعرض أمامكم أبرزها:

ما سبب رغبتك في العمل في هذه الشـ[illegible] يجب أن يتضمن ردك مزايا الشركة من وجهة نظرك التي كونتها من المعلومات التي جمعتها سابقاً، حاول الإشارة إلى سمعة الشركة الجيدة ؛ أو أي معلومة إيجابية أخرى تعرفها

عن الشركة. مثل: توجد لديكم فُرص للتدريب. فرص متساوية للجميع. العمل هنا يُتيح الفرصة للعمل في أمور أحبّها.

لماذا تركتَ عملَك السابق؟ دائماً يبحث من يُجري المقابلة عن أي صفات سيئة أو نواحي نقص لدى المتقدم للوظيفة؛ فعليك توخّي الحذر من التذمر من عملك السابق، بل عليك أن تمدح شركتك السابقة أو تقول أمراً إيجابياً عنها. اشرح باختصار وبصدق أسباب تركك للعمل السابق. قل أي أمر إيجابي يمكنك قوله. على سبيل المثال: إذا تركت العمل لأسباب صحية، أشر إلى أنك قادر الآن على تحمّل كافة المهام المنوطة بالعمل الجديد. لا تنسَ أن تشير إلى أنك قد اكتسبت خبرةً من عملك السابق في تحمل المسؤوليات.

ما الذي كنت تقوم به في عملك السابق؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب أن تتضمن إجابتك المهارات والمهام ذات العلاقة بالعمل الجديد، والآلات والمعدات التي استخدمتها في عملك السابق، أخبرهم بالمهارات التي لديك وكيف يمكنك الاستفادة منها. تحدّث عن مسؤولياتك والأشخاص الذين تعاملت معهم كم بقيت هناك، والترقيات التي حصلت عليها .

أي نوع من المعدّات والأجهزة يمكنك تشغيلها؟ اذكر أي نوع من المعدات ذات العلاقة بالعمل الجديد، تدريبك ومؤهلاتك، المدة التي شغّلت فيها هذه المعدات والأجهزة

كم هي المدة التي بقيتها بلا عمل؟ وكيف كنت تقضي وقتك؟ صِفْ: كيف كنت تبحث عن العمل، وما هي الأعمال التطوعية التي قمتَ بها، والدراسات الإضافية، والهوايات. وكل ذلك باختصار.

حدثني عن نفسك. ليس هذا السؤال دعوة للتحدث بإسهاب عن نفسك؛ فحاول معرفة مغزى السؤال الحقيقي، وذلك بطرح سؤال عن إمكانية تحديد شيء من مؤهلاتك أو عنك للتحدث عنه. وذلك سيساعد المقابل على توجيه الحديث إلى المسار المناسب وتجنّب الأحاديث غير المهمة.

ألا ترى أن تأهيلك أعلى مما هو مطلوب في الوظيفة؟ أكد على أنك تتطلع لشيء جديد، مختلف وحيوي، وأنه بإمكانك تلقّي التعليمات بنفس إمكاناتك لإصدارها.

ما الذي يجعل الموظف ناجحاً في عمله؟ صف المهارات المطلوبة، مثل: الالتزام بالنظام، الحفاظ على سرية العمل، القدرة العالية على الاتصال، المرونة، التكيّف مع بيئة العمل، التعاون، الشعور بالآخرين، يمكن أن تذكر بعض مهاراتك من خلال عملك السابق.

ما الذي تحب أن تصل إليه بعد ٥ سنوات من الآن؟ يجب أن تعكس إجابتك مدى خبرتك واحترافك المهني، وبناء على المعلومات التي جمعتها عن الشركة قد تكون ملماً بالفرص المتاحة لك بها، وبالتالي عليك التحدث عن طموحاتك في الانضمام إلى الأقسام الواعدة في الشركة، بيّن لهم أنك تريد أن تعمل في نفس الشركة طوال المدة على أن تتم عملية التطوير من خلالها.

كيف يمكنك معالجة ضغط العمل؟ صف الضغط في أعمالك السابقة مستخدماً أمثلة حديثة، مثل: كيف تصرّفت مع تغيير الموعد النهائي لإنجاز أمر ما إنهاء طلبات بسرعة بالغة، التعامل مع العجز في الموظفين.

ما هو الراتب الذي تتوقعه؟ إن كان مستوى الراتب قابلاً للتفاوض كن مستعدا للتفاوض. ولكن كن حذراً، طلبك العالي جداً قد يُخرجك من المنافسة على الوظيفة، وبطلبك المنخفض جداً قد تكون أنت الخاسر مستقبلاً. حاول أن تعرف مسبقاً مستويات الرواتب في جهة العمل قبل حضور المقابلة.

كيف كان معدل غيابك عن عملك السابق؟ إن كان نادراً، أخبرهم بذلك. إن كان الغياب مشكلة تواجهك، اشرح لهم أسباب ذلك، لتطمئن أصحاب العمل على حل هذه المشكلة إن كانت لديك إعاقة. ناقش معهم بحرية الحلول المتاحة وكن إيجابيا.

متى ستكون جاهزا للبدء في العمل؟ لتكن إجابتك: "في أسرع وقت ممكن"! لا تضع أي عقبات في الطريق.

ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟ ينبغي أن تكونَ على دراية بنقاط قوتك وضعفك، وذلك من المعلومات الموجودة في طلبك للحصول على الوظيفة وسيرتك الذاتية التي قدمتهما. ابدأ بشرح أجزاء من عملك السابق كانت صعبة عليك ثم اشرح كيف تمكّنت من التغلب على هذه الصعوبات .كن موجزاً وصادقاً.

إن أصحاب العمل يقدّرون الأشخاص الذين يعترفون بأخطائهم أكثر من الذي يلقونها على الآخرين.

ما أصعب موقف واجهته في حياتك العملية؟ ترتكز الإجابة هنا على جزأين: أولاً تعريفُك للمصاعب، وثانياً كيفية تصرّفك في مثل هذه المواقف؛ لذا يجب أن تروي لمن يُقابلك موقفاً صعباً مررت به، وأظهرت حسن تصرف في حلِّه، كما أن عليك أن تتجنب المواقف المرتبطة بزملاء العمل.

هل تفضل العمل منفردا أم مع آخرين؟ يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كنت شخصاً تنسجم مع العمل الجماعي، وعليك أن تتأكد قبل الإجابة إذا كان العمل يتطلب منك العمل منفردا أم أنه عمل يمكن أن يكون جماعياً. ثم أجب الإجابة المناسبة، مثل (عادة ما أكون سعيداً بالعمل منفرداً إذا كان العمل يتطلب ذلك، لكنني أفضل أن أعمل ضمن فريق فذلك سيساعد على إنجاز الكثير).

هل لديك أية أسئلة؟ عادة ما يطرح هذا السؤال في نهاية المقابلة. جهّز نفسك للسؤال عما تريد معرفته عن الوظيفة والشركة. وهذه بعض الأمثلة

لماذا هذه الوظيفة شاغرة؟

لماذا رحل آخر موظف عنها؟

من سيكون مسؤولي المباشر؟

ما هو التدريب الذي احتاجه؟

ماذا سيكون عملي الأول؟

متى سأتلقى جوابكم على طلب التوظيف؟

إن كثيراً من القائمين على المقابلة يسألون المتقدم للوظيفة في نهاية المقابلة عما إذا كان لديه استفسارات، وهنا ينصرف ذهن المتقدم للوظيفة غالباً إلى مواعيد الإجازات أو مواعيد العمل في حين أن الأفضل أن يُبدي المتقدم للوظيفة اهتمامه بفرص التدريب المتاحة والوقت اللازم لتولي مسؤوليات أكبر والترقي وهكذا.

أسئلة أخرى متوقعة في أثناء المقابلة:

ما هي الأهداف التي تُريدُ تحقيقها في حياتك المهنية؟ وما الأهداف التي نجحت في تحقيقها؟

لماذا اخترت العمل في هذا المجال تحديدا؟

كيف تقيّم النجاح؟ وهل يمكن أن تعطي مثالاً لنجاح أحرزته؟

هل تفضل التعامل مع الأشخاص أم مع البيانات؟

كيف تستطيع التعامل مع مشاكل العمل؟

أعط مثالاً لمشكلة كبرى واجهتك واستطعت أن تحلها بنجاح.

ما أهم بالنسبة لك: نوعية الوظيفة أم المرتب؟

ما هو متوسط المرتب الذي تتوقعه؟

أعطِ مثالاً عن موقف اضطررت أن تتخذ فيه قراراً سريعاً وما كانت نتائجه؟

ما هو أكثر موقف صعب تعرّضت له في عملك من خلال تعاملك مع العملاء؟

كيف يمكنك أن تتصرف إزاء مسؤوليات متعددة ملقاة على عاتقك؟

ما هو التحدي الذي واجهته في عملك من قبل وكيف تعاملت معه؟

ما هي صفات المدير الناجح؟

أخطاء شائعة في المقابلة :

أمور يجب أن تتجنبها في أثناء المقابلة الشخصية:

طريقة تصفيف الشعر بحيث لا يكون هناك مبالغة في الطول أو القصر.

تنظيف الأسنان حتى تكون رائحة النفس طيبة في أثناء الكلام.

تقليم الأظافر.

عدم الذهاب إلى المقابلة وعلى اليد أو الذراع آثار لوشم معيّن.

الإجابة السريعة عن السؤال دون ترك وقت للتفكير قبل الإجابة وهذه النقطة تدخل ضمن عدم الإصغاء الجيد للسؤال.

الكلام بصوت منخفض بحيث لا يسمعك من تتحدث معه، أو الكلام بصوت مرتفع، وكن واثقاً من نفسك ولكن احذر من الثقة الزائدة فقد يتم فهمها على أنها عدوانية

الخروج عن موضوع السؤال إلى موضوع آخر.

الإسهاب، والدخول في تفاصيل غير لازمة لا يتطلبها السؤال.

الارتباك وعدم الثقة بالنفس، فلابد من أن تتعامل بثقة مع المواقف التي ستصادفك في أثناء المقابلة.

الظهور بمظهر اليائس الذي يقبل أية وظيفة ستعرض عليه.

مضغ الحلوى أو العلك.

التدخين، ولو عَرضَ عليك المسؤول عن المقابلة سيجارة ارفضها بأدب.

إصدار إشارات أو إيماءات مربكة أو مثيرة للانتباه.

وضع ساق على ساق والاسترخاء بطريقة مثيرة للاستهجان.

الجلوس قبل السماح لك بذلك.

النظر أو التفتيش في الأوراق الموجودة على الطاولة.

ترك الجوال مفتوحاً، أو الرد على أي مكالمات.

لا تمزح، ولا تُلقِ بالنكات في أثناء إجراء المقابلة.

النصائح الضرورية التي لا غنى عنها قبل المقابلة وأثناءها:

النوم جيداً في الليلة التي تسبق المقابلة، وتناول طعام الإفطار قبل الذهاب للمقابلة.

خطط للوصول مبكراً إلى مكان إجراء المقابلة. فلا يمكن قبول أي عذر للتأخير، وإذا حدث أمر ما أدى إلى تأخيرك فيجب الاتصال فوراً للاعتذار.

احضِرْ معك نسخاً إضافية من سيرتك الذاتية فقد تحتاج إليها.

انظر في عين محدّثك حتى تُشعره بثقتك بنفسك.

لا تكذب، وأجب عن الأسئلة بوضوح ولا داعي للتفاصيل غير اللازمة.

أبرز إنجازاتك السابقة، ولا تعط أي انطباع سلبي عنك.

لا تجب عن الأسئلة بنعم ولا فقط. وحاول أن توضح مواهبك وقدراتك مع إعطاء بعض الأمثلة للدلالة عليها.

لا تتعرض لأي مشكلة شخصية تخصك.

تذكر أن المقابلة الشخصية هي فرصة لك أيضاً لتقييم الشركة والعاملين بها.

وضّح ما يمكن أن تقدمه للشركة بدلاً من السؤال عما يمكن أن تقدمه هي لك.

عند نهاية المقابلة الشخصية صافح القائم بالمقابلة، وابتسم، وانظر إليه مباشرة، واشكره على ما أتاحه من فرصته. كما أنه لا مانع من السؤال عن التاريخ الذي يتوقع فيه معرفة نتيجة المقابلة. ومن الضروري إرسال خطاب شكر في اليوم التالي للجنة التي أجرت المقابلة يعبر المتقدّم للوظيفة من خلاله عن امتنانه للمقابلة وازدياد تطلعه للالتحاق بالشركة أو المؤسسة بعد ما سمعه عن أعمالها وخططها خلال المقابلة. ويساعد هذا الخطاب في التذكير بشخص المتقدم، كما أنه يبرز دماثة خلقه ودرايته بآداب التعامل المهني خاصة أن المتقدمين الذين ينافسونه على الوظيفة كُثُـر.

الفصل الثالث

نموذج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال

معنى وخطوات الاتصال

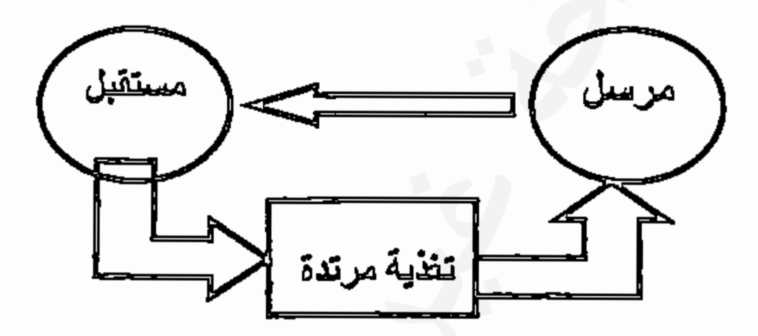
- عناصره
  - مرسل – مستقبل – رسالة – هدف
- أنواعه
  - مباشر – غير مباشر
- اتجاهاته
  - اتجاه واحد – اتجاهين – اتجاهات مختلفة – هابطة – صاعدة
- يعتمد على :-
  - اللغة – اتجاه الاتصال – الأدوات المستعملة
- يحقق مهمته من خلال :-
  - الاندماج – التكيف / تبادل
- مزايا الاتصال المباشر
  - المرونة – الوقت – الحوار
- عوائقه .-
  - نفسية – تنظيمية – فنية

الجلسة الأولى : معنى وخطوات الاتصال

معنى الاتصال :-

عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر.

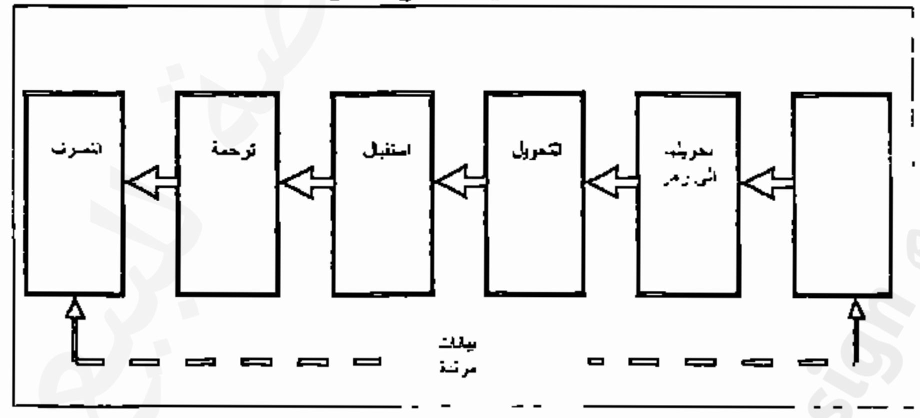
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).



- مسمار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابًا نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.

خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج التالي:



الخطوة الأولى:-

حدد المشكلة

- ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟؟
- ما هي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها ؟
- من هم المستقبلون؟ وما عددهم؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم ؟ أم تنوعوا المصالح والاهتمامات؟ هل لديهم معرفة بها طيبة وصحيحة بالمشكلة أم لديهم معرفة بها ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير بالغين بالمشكلة على الإطلاق؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأي تصرف على الإطلاق؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له؟
- إن التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته.

الخطوة الثانية :-

حدد الهدف الأساسي من الاتصال .

- هل هو مجرد توصيل معلومة ؟ أم تحفيز وتنبيه الفكر؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة؟ أم انه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة

الأمـر المباشـر؟ أم بالإقنـاع؟ (إذا كـان المرسـل يسـتخدم الإقنـاع فـإن الاتصـال يصـبح جـزءًا مـن عمليـة البيـع) وبالتـالي مـا هـو الفعـل أو التصرف المرغوب ؟

الخطوة الثالثة :-

- قم بإعداد الصيغة النهائية للرسالة.
- اجمع المعلومات المتصلة بالموضوع.
- ضع الأفكار العامة للمشروع.
- قم بإعداد مسودة الرسالة.
- هل هي خالية من الثغرات ؟ هل تساعد حقًا على حل المشكلة.
- وهذه المسودة يجب أن تكون بنّـاءة قائمة على بحث ودراسة الحقائق وظروف الموقف والاعتبارات الأساسية في الحالة والشرح والإيضاحات المرتبطـة بالموضـوع. وإذا كانـت الرسـالة تـدعو إلى اتخـاذ إجـراء مـا (محاولات "بيع") فإن المسودة يجب أن توضح أسلوب الاستجابة للرسالة.

الخطوة الرابعة

- اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلية
- من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة ولأسباب مختلفة فيرجح أي رسالة ستلقى قبولاً أكبر وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه الاعتبارات بين عينيه
- من هم المستقبلين

- ما هي طبيعة اهتماماتهم ؟
- هل هم جميعًا مهتمون بالأمر بنفس الدرجة ؟
- هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول ؟
- إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما، فما هي أسهل وسيلة يستجيب بها المستقبل ؟
- وبناء على الإجابات التي تحد لها لتلك الأسئلة قد يتضح أنه يوجد في الواقع مجموعات متعددة من المستقبلين وقد يقتضى الأمر دراسة كل منهما على حده.

الخطوة الخامسة

- أقم العلاقة ووطدها.
- انتق الوسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر ملائمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة.
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملائمة.

o ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام وسائل التمايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضًا ولكن يجب ألاّ يغيب عن أذهاننا، أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلاّ أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب ألاّ تستحوذ تلك الأساليب على اهتمامنا إلاّ بالقدر الذي يتناسب مع دورها هذا.

الخطوة السادسة

قم بقياس النتائج

- هل الرسالة وصلت، وفهمت ؟
- هل أحدثت الأثر المطلوب ؟

o إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقييمًا علميًا ونظاميًا فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم – بحكم الضرورة – على الافتراضات والأحكام التقديرية، وهكذا فإن تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد في تحسين كفاءة الاتصالات التالية ولتخطيط برامج جديدة في مجالات اتصالات أخرى.

o وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه رسالة وتجاه الفعل اتجاه علاقة . فالإعجاب للكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعنى بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت.

o وبالمثل إذا كان هدف المرسل " بيع " بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل، فإن رد الفعل السالب قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل والاتصال.

o وهناك مقومات في عملية الاتصال الجيد نوجزها فيما يلي:

- وجود هدف يراد تحقيقه.
- إقبال الأفراد ورغبتهم في تحقيق الهدف.
- وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف وفى ضوء عملية الاتصال لابد وأن تكون الرسالة للآخرين ويكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل إليهم وهم العاملين في المنظمة.
- وسائل اتصال من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل فلابد من وجود الرغبة في عملية استقبال المعلومة أو الفكرة – الرسالة – حتى تحقق فاعليتها.

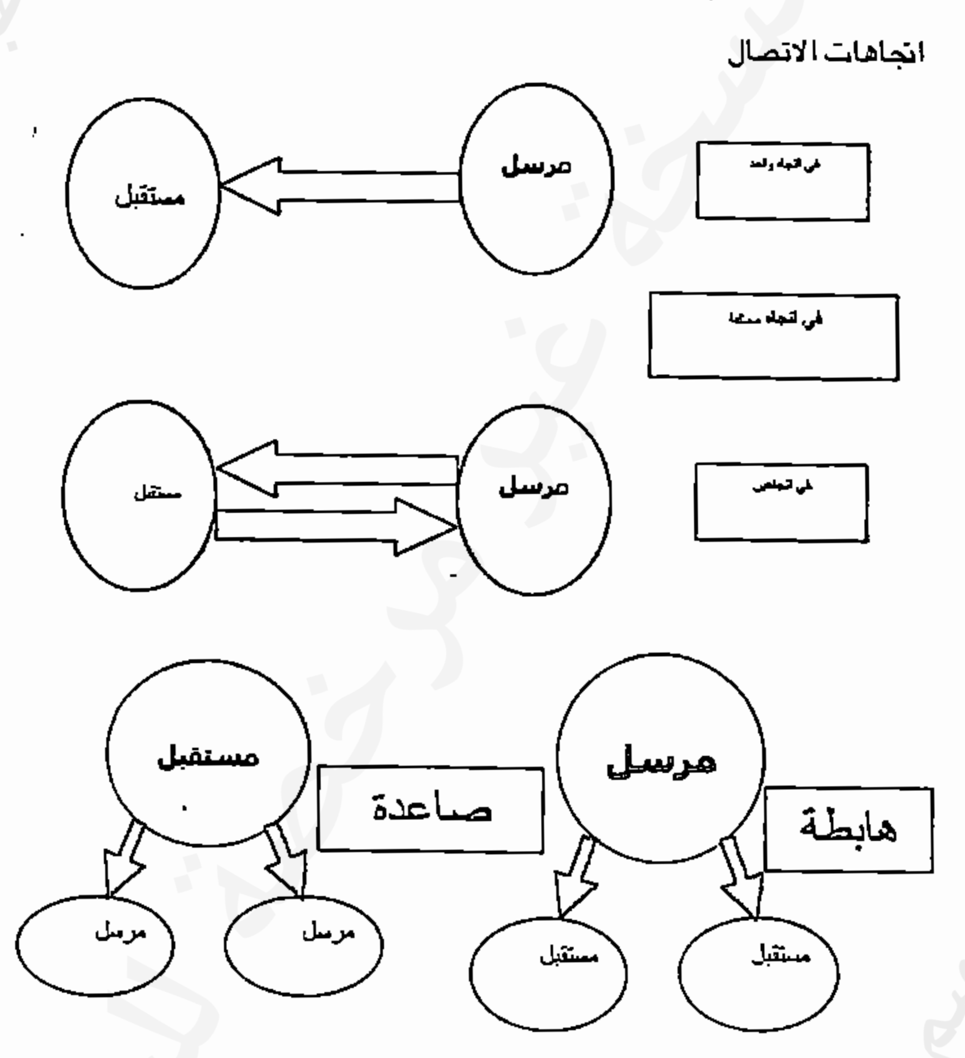
الجلسة الثانية

أهداف وأهمية الاتصال

- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التناسق في الأداء.
- تقليل الإشاعات في التنظيم
- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.
- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة
- تدعيم العلاقة مع المجتمع
- بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم.
- الاتصال ضروري لنقل المعلومات التي سيبنى عليها القرارات.

اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصال

اتجاهات الاتصال



الجلسة الثالثة:

اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصالات:

- يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، وليس من المبالغة في شيء القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية. بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف.
- ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تمامًا كما يعتمد على المهارات الأخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح، وإحداث التغيرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء.

الاتصال وعملية الإدارة:

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العلمية الإدارية يتم بسهولة ويسر، والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتنسيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري، والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري

والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية. هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإداري والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية.

- وينبغي معرفة الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة القديرة وليس المتسبب فمن الممكن أن يكون الفرد ماهر في الاتصال ومع ذلك يكون مديرًا رديئًا ولكن المدير القدير دائمًا ماهر في الاتصال.
- وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقبل. فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريبًا وإنها لمسئولية كل إداري يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم.
- ويجب على أن ينظر إلى الاتصال كعمله الأساسي، حقًا إن الاتصال جزء هام من عمله الإداري ولكن كجزء فقط، وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول إلى الإدارة الجيدة، ولكن من الناحية الأخرى قد يكون سوء تنفيذ العملية الإدارية هو السبب الرئيسي للاتصال الضعيف السيئ.
- وكثير ما نجد اهتمامًا مركزًا على الوسائل والأدوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الإدارة نفسها ومن ثم كل الجهود التي تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الأدوات سيكون الفشل مصيرها. أما الحل الأساسي فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التي تهتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه.

اتجاهات الاتصال:

إن الاتصال عملية مشتركة. فمثلاً عندما يتكلم أحد الأفراد فإن فرد آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن إلتقاء أفكارهم أم أن هناك اختلافًا بينهما، ومن الناحية الأخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، وأن تجاهل رد فعل المستمع أو إظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التي تقضى على الاتصال الفعال، وإن مجرد الكلام أو الكتابة دون اعتبار لرد فعل أو تجاوب المتصل به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض.

وهذا يقودنا إلى مسالة ينبغي تذكرها دائمًا وهى أن كل اتصال له اتجاهين فالمدير يبلغ، ويعلم، ويطلب ولكن لكي يكون الاتصال فعالاً فيجب عليه أيضًا أن يستمع، ويسأل ويفسر، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله وتشجيع المستمع على التعبير عن أرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين. يمكن الفوز بتبادل للأداء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر.

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط. كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان د فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرؤها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وإنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق

الاتصال به، وينطوي الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة و التفهم هذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال.

وسائل الاتصال:

هناك نوعان من وسائل الاتصال – النوع الرسمي والنوع غير الرسمي – والنوع الأخير هو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك، وفى هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمية.

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجودًا عندنا طالما أن هناك حماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك، أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي:

- المقابلات الخاصة.
- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم
- الاجتماعات العامة.
- المؤتمرات.
- المكالمات التليفونية.

- المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها الشركة).
- التقرير السنوي للموظفين.
- الخطابات البريدية المباشرة.
- الملصقات على الحائط.
- النشرات الدورية.
- النشرات الخاصة.
- ويلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة.
- ولذا نجد أن اختيار إحداها تتوقف على عدد من الاعتبارات مثل:- نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومجيء أهميتها ودرجة السرية الواجب توافرها وعدد المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال، والتكلفة التي يمكن تحمّلها.
- وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال.

تصنيف الاتصال

لأغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة والمناقشة، ويمكن تصنيف الاتصال إلى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى، وفي هذا المجال سنقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية وهي:

- الاتصال المتجه إلى أسفل.
- الاتصال المتجه إلى أعلى
- الاتصال الشفهي.

- الاتصال الكتابي.

الاتصال إلى أسفل:

- يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو مثل أي نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر، والغرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمة نهائي – أي الشخصي الذي يستلمه – حيث يإرشاده ومساعدته لتحسين عمله، ومن المهم جداً أن تسند مسئولية إعداد التوجيهات في المناطق أو المجالات المعينة إلى العناصر الإدارية المسئولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل.
- وبالإضافة إلى كون القواعد نوع من الخطط يمكن النظر إليها كوسيلة لتوجيه، فهي تعمل على تشجيع العاملين وحصرهم للسير في السبل المنشودة ومن الناحية الأخرى فهي تساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية.
- وتعد التعليمات من أدوات الاتصال إلى أسفل وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها أداء نوع معين من المهام، وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل، ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح والمنمى للعمل وتعطى التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد

عند تنفيذ العمل في كل المستويات الإدارية بالرغم من أنها أكثر انتشارًا في مستوى العمل التشغيلي.

الاتصال إلى أعلى:

- هناك العديد من أنواع الاتصال إلى أعلى ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهى نوع هام من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وتعتبر المديرين، وبالعملاء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية.
- ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيرًا واضحًا وتخطيطًا دقيقًا وإن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة والتفصيل تعتبرا أمرًا مفيدًا للغاية. وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذي معنى هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها.

الاتصال الشفهي:

- تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم. والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والإجابات. ويجب على المدير أن ينمي قدرته على الكلام بفاعلية. ولا يمكنه تحقيق ذلك إلاّ بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة

- وفى حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة، فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية، كما ينبغي أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة، ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة، ومن المفيد إعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع تفهمهم بخصوصها ومثل هذا الإجراء يمنح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات ومن ثم تزداد إسهاماتهم.

الاتصال الكتابي:

- يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لعرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم، يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري.

- والاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل أن يستدعي الأمر لذلك

الجلسة الرابعة

التوجيه والاتصال

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة.

ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير – القائد – إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقًا للخطط والبرامج الموضوعة مسبقًا.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

هدف التوجيه :

يبين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صحيحًا والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة

وبالتالي فنرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدرًا كثيرًا من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد

وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة. فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقًا لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي

- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلاَّ سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس.
- التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.
- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.
- يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظرًا لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعًا أن نفعل كذا... وكذا الخ
- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمر بصفة شخصية أو بحساسية زائدة

- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقًا لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي:

- وحدة الهدف.
- وحدة الأمر (التوجيه) .

مما لاشك فيه أن وحدة الهدف تؤدى في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد. بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف، وبذلك تتشتت جهود العاملين في المنظمة. ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها. فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم. وفي نفس الوقت نرى أن إدارة الإنتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون إنتاجها نمطي وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الإنتاجي لها.

وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائي، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة

وهى إنتاج تشكيلة وفقًا لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر في الحسبان عند مساءلة إدارة الإنتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، لسوف تساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقًا لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه :

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

- إصدار الأوامر.
- إصدار التعليمات كما يلي.
- أولاً الأوامر ORDERS

تعرف الأوامر بأنها – القرارات التي يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه – كلهم أو بعضهم – حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره

وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية – غير رسمية – حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه.

وإصدار الأمر ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد.

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استنادًا إلى قوله تعالى:

﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا .... ﴾ [البقرة:٢٨٦]

- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألاَّ يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ ......الخ.
- يجب أن يكون الأمر واضحًا، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة. فلا يكفى إطلاقًا أن يكون الأمر واضحًا في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.
- أن يكون الأمر مكتوبًا وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيرًا وأقل فهمًا من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

- وهناك مثال على ذلك: إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب و بها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين ويلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التي قالها.
- وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانيًا: التعليمات

- الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.
- وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحًا لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب إتباعها في عملية التنفيذ.
- وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

مهارات خاصة في الاتصال

الجلسة الأولى

❖ **الاتصال الفعال**

❖ **عناصر الاتصال الفعال**

❖ لكي تجعل اتصالك فعالاً يجب أن تراعى ما يلي:

❖ يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هي تأثير الناس على الناس.

❖ حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وكما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي تتعارض أو تختلف مع أهدافك.

❖ قبل الاتصال عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.

❖ يجب أن تكن رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.

❖ تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة، أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

❖ تذكر أن في المقابلة الشخصية (لوجهًا لوجه) غالبًا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرًا من المعنى.

- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هي:(الكلمات ووضع الجسم، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، والتركيز على المقاطع).
- تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر إقناعًا من لغة العقل.
- تخير الكلمات مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف
- تذكر تمامًا أنك مهما كنت حريصًا فإنك غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
- عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتًا كافيًا للاشتراك في الحوار.
- كن حساسًا لوقع الصمت المعبر عن الاتصال.
- حول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك، وعلى أسبابه .
- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعداه هذه الحدود.

مهارات خاصة في الاتصال الفعال

الجلسة الثانية: مهارات خاصة في الاتصال الفعال.

أ) مهارات الحديث :-

- هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث ومنه الطرق هي:
- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية.
- كن صريحًا عندما يوجه الآخرون سؤال معين، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها.
- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
- تحكم في حركات شفتيك وحواجبك.
- راعى عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام.
- ابتعد عن التهديد في المناقشة.

مهارات كتابية:

- هنـاك عـدد مـن العوامـل الـتي يجـب مراعاتهـا لزيـادة مهـارة الكتابـة وهذه العوامل هي:
- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتـالي فيجـب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطابًا أو أوامر ....الخ.
- هل هذا الخطاب ضروري حقيقة ؟
- هل هذا الخطاب كافي ؟
- هل هذا الخطاب فعال ؟
- هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟
- يـتعين عنـد الكتابـة تقسيم الرسـالة أو الخطـاب إلى فقـرات مـن حيـث المقدمة والمحتوى والنهاية.
- اجعل مقدمة الخطاب بسيطة ؟
- استخدم الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة.
- تجنب التكرار.
- لا تستخدم الكتابة في الرسـائل والاتصـالات التي يكـون فيهـا نقل المشاعر مهمة.
- أحسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة الاقتصادية.
- حدد الغرض الرئيسي من كل خطاب.
- قسم الخطابات والرسائل إلى أربع مجموعات:
- مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار.

- رسائل الرفض أو الإخبار السيئة.
- رسائل الإقناع والتحرير.
- رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال معينة.
- احضر العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات المنظمة.
- نظم دورات تدريبية إذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة.

مهارات الإصغاء:

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهًا لوجه :-

- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم.
- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة.
- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى.
- شارك وجدان المتكلم.
- كن صبورًا يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ
- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.

- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية.
- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظرًا لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه:
- قد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام.
- يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس.
- متخذي القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم.
- دور الإدراك في ضمان تحقيق فعالية الاتصال.

معنى الإدراك

يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به والتي تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به. والحيوانات والنبات والجماد

وتتم عملية التعامل او التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة. تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة عن عناصر البيئة عن طريق الحواس، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مراحل التحليل والفهم التي يقوم بها المخ

وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية "الإدراك" وعلى ذلك.

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيدًا لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد على اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

كيف تتم عملية الإدراك.. ؟

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس) ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنها الإحساس، أو الشعور بالضوء والصوت والرائح والمذاق.

ويلعب النظام العصبي المركزي في الإنسان دورًا أساسيًا في عملية تحويل المعلومات من المثيرات إلى المخ، الذي يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات إلى معاني، وبمعنى آخر تحليل وفهم المثيرات.

والسؤال الآن:

إذا كان كل منا مزودًا بالنظام الإدراكي، فلماذا يختلف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف واحد معين (مثير) ؟

والإجابة

تكمن في أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دورًا هامًا في الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير وفهم المثيرات ثم تحديد رد الفعل المناسب

العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك:

- الحواس وقدراتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد.
- الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد.
- القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد.
- المستوى الثقافي والتعليمي للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد.
- بعد استعراض العوامل المسببة للتحفيز غير المعتمد يمكن القول أن الفرد لا يرى الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال نفق ودرجة اتساع هذا النفق تتوقف على العوامل السابق ذكرها وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة هدفًا بعيد المنال، ولكن هل تمثل هذه الحقيقة مشكلة في حياتنا ؟

والإجابة

أن صعوبة الوصول إلى الموضوعية المطلقة مثل قوة لأن الابتكار والتجديد والتقدم البشرى كان وليد رغبة الفرد لانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة.

معوقات الاتصال بالآخرين

مقدمة:

كثيرًا ما تصدر منّـــا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائيًا من معوقات الاتصال هذه، إلاّ إن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها. وتحقيقًا لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضررًا وأكثرها حدوثًا في الحياة العملية.

- التسرع في التقييم أو التعليق.
- استخدام العبارات التقريرية والتخصصية.
- مقاطعة الآخرين.
- الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام.
- الاستئثار بالحديث.
- أسئلة الاستدراج.
- التهكم والسخرية
- التركيز على الأخطاء.
- المجادلة.
- ممارسة بعض العادات المعوقة
- ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر كل على حده.

التسرع في التقييم أو التعليق:

كثيرًا ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مسار شكوى الكثيرين إذ أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الإحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليمات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعًا إذ استرشدنا بهذه القواعد.

قواعد إرشادية:

- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.
- استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلوا لك أن تراها.
- استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال.
- العبارات التقريرية والتخصصية.
- عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم أو العبارات التخصصية تلك التي تفيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة. فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك

- "دائمًا تأتي متأخرًا" أو "لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل"
- فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثًا عاديًا معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت. وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويدًا رويدًا حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية:

- تحاشى العبارات التخصيصية والتقريرية كلما أمكن ذلك. فاستخدامها يؤدى دائمًا إلى خلق حالة من القلق.
- استخدام العبارات التقريرية في التعبير عما تريد مثل: " يبدو لي أنك سجلت كثيرًا من كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة " فمثل هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.
- استشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريبية.

مقاطعة الآخرين:

لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية. فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيرًا من الصوضاء.

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث.

قواعد إرشادية:

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
- أنصت جيدًا حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفز للرد، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيدًا إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدوا راغبًا في الاستماع لأفكار الغير ومتفهمًا لوجهة نظرهم.
- استخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

الغضب عند المقاطعة والاستفسار:

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدى إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال.

ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

قواعد إرشادية:

- استخدم التعليقات الغير مباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل:- لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحًا عندما انتهى من الحديث.
- (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه) لم أشأ أن أستوقفك لأني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكني أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ...... ما رأيك ؟
- والآن قبل أن ينتهي اجتماعنا أشعر أني لم أكن واضحًا تمامًا فيما قلت فهل لك أن تفهمني بمفهومك ؟
- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجومًا، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً، ثم أنه من قبيل اللياقة أن نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائمًا، ألاَّ تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل:
- يخيل أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح.
- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.
- استخدم التلخيص وإعادة الصياغة حتى تتأكد من مدى فهم الأخير لـ

- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

الاستئثار بالحديث:

من المهم ترك للتعامل معك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فعلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضًا بعدم اهتمامك بما سيقول، إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار، كما يجب عليك ألاَّ تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعًا لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك، ما الذي يحدث غالبًا؟ في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا تزيد عن "لا أعرف" أو "نعم" "هذا صحيح" لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئًا منها، وفي أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التي تتلقاها عن "نعم" أو "لا" ثق أنك تحدثت كثيرًا إلى الناس وليس معهم.

قواعد إرشادية

- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.
- استعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تعين في توضيح ما تريد.

أسئلة الاستدراج

- الأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب. فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة. كما أنه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم أنك أذكى منه.
- إن مثل هذه الأسئلة تؤدى بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة. ومن أمثلة تلك الأسئلة
- ألاّ توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت.
- أعتقد أنك لا تظن بي ذلك.
- لقد كانت غلطتك أليس كذلك.

قواعد إرشادية :

- أخبر بما تريد في عبارات صحيحة.
- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- استعن بمهاراتك في الاستماع الجيد
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصحب أسئلة الاستدراج مثل (اللوم، التعالي، العبارات التخصصية).
- إليك بعض الأمثلة للاسترشاد

التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا خطأ ينجم عن تعليقاتهم هذا طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك. ولقد أثبتت بعض البحوث المبدئية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى إن لم يبدأ ذلك علانية ويظل متحفزًا إلى أن تأته الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعني التزام التزمّت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة بل من المفضل أحيانًا التبسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية:

- تجنب السخرية تمامًا.
- عبر عما تريد في عبارات بسيطة في كلمات مباشرة.
- ضع نفسك مكان الطرف الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.
- اسأل نفسك هل يمكنني أن أصيغ ملاحظاتي في شكل عبارات أو أسئلة بعيدة عن السخرية. وهل يمكنني توجيهها بطريقة جدية والقدرة على التعامل مع ما سوف يبديه من تعليقات ؟ إذا كانت إجابتك بالنفي فمن الأفضل أن تتناسى هذه الملاحظات

- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التبسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات النكتة التي تنوى إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين ؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين ؟ فيما يتعلق بالأمر فيمكنك أن تبدأ بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف. أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

التركيز على الأخطاء:

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدى إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفًا لك فلا يفيد المتعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقدر التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق
- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات.

- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئًا الآن.
- بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المناقشات.
- أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.

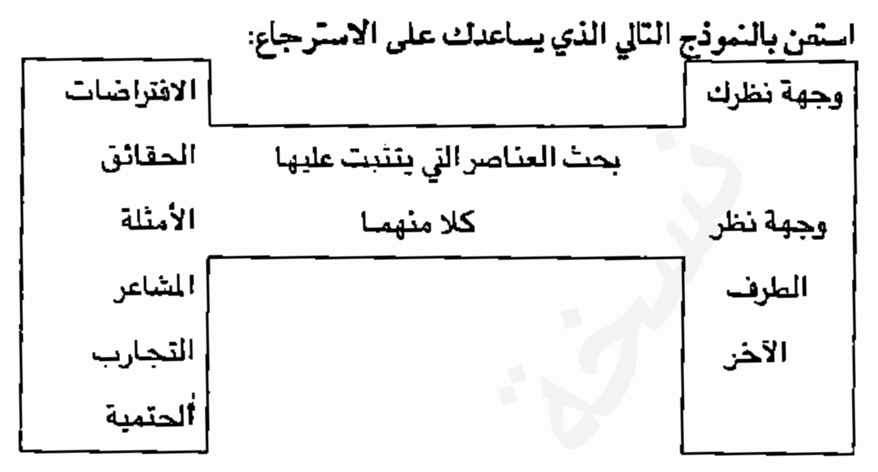
المجادلة

يندر أن تأتى المجادلة بنتائج بناءة. فالمناقشات التي تنتهي دائمًا بـ " أنت على حق وأنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعًا بعدم السعادة للالتقاء. كلما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات. فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تماسك كل منهما رأيه وتصلبه في موقفه.

قواعد إرشادية

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدى إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

استعن بالنموذج التالي الذي يساعدك على الاسترجاع:



ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيرًا ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندرى والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعورًا من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر.

ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيدًا عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.

- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام / ......الخ) .
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث) .
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك) .
- التأرجح بالمقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

قواعد إرشادية

- تمعن في القائمة السابقة واسأل نفسك:
- أي من هذه الأفعال يضايقني إذا كنت متحدث ؟
- أي من هذه الأفعال يصدر مني.
- تجنب الأفعال التي يبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني.
- شارك ألم التحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- استرجع مهارات الاسترجاع الجيد.

وهناك معوقات أخرى للاتصال تتمثل في:

عوائق تنظيمية :

- عدم استقرار التنظيم: وما يتبعه من تغيرات وتداخلات في خطوط السلطة وعدم استقرار قنوات الاتصال.
- اختلاف المستوى التنظيمي:حيث يؤدى إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس والكراهية ......الخ.

❖ عوائق نفسية:وهي عوائق تتصل بـ:

❖ ما في داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليد وما يحيط به من هذه الأمور.

❖ كذلك الشعور بمركب العظمة الذي ينتاب البعض الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وأرائهم.

❖ التردد في تقبل المعلومات غير السارة حيث يميل المرؤوس إلى حجب المعلومات خشية مضايقة رئيسه أو من معه.

نقص الخبرة والكفاءة:

❖ من معوقات الاتصال داخل المنظمة افتقارها إلى أفراد متخصصين لوضع نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفها.

❖ التخصص: قد يستخدم المتخصصون في مجال معين إصلاحات فنية وعلمية يصعب على المرسل فهمها وهذا يؤدى إلى صراعات بينهم وبين غير المتخصصين.

عوائق فنية:

تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أو آخر من عناصر عملية الاتصال

ومن أمثلة هذه المعوقات:

- ✓ عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال
- ✓ عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه
- ✓ عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- ✓ إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب

المآزق الشائعة للاتصال

غموض الهدف:

بمعنى أن المرسل لا يعرف بالضبط هدفه من الاتصال، فقد يركز على مجرد الفضفضة عن نفسه أو (إزاحة شيء من على صدره) فلديه شعور غامض بأن إقامة رابطة من نوع ما سوف تخدم الهدف بشكل ما، وأحد الأغراض التي تنبئ عن وجود هذا الشعور الغامض هي أن يبدأ المرسل منه البداية:

(علينا أن نعقد اجتماع أو يجب أن نصدر كتاب)، (آن الأوان لتطلع نشرة أخرى) فالاهتمام الحقيقي للمرسل يجب أن يكون هل هناك رسالة ؟).

الاستخفاف بالمستقبل:

أي اعتباره أمرًا مسلمًا به وبديهيًا سواء من حيث دوره في الموقف ورغبته في الإنصات، واهتمامه بالرسالة، وقدرته على الفهم، ومقدرته على التصرف وعدم إشغال وقته بمهام أخرى غير موضوع الرسالة.

التوقع المبالغ فيه:

لقد عرفنا الاتصال بأنه عملية تنتهي بتلقي المستقبل للرسالة فإذا كان هدف المرسل هو مجرد تعريف المستقبل أو إخباره بشيء، فإن هدفه يكون قد تحقق بتسلم المستقبل للرسالة. أما إذا كان هدف المرسل هو أن يحصل على موافقة المستقبل على أمرًا ما أو أن يقوم المستقبل بأداء عمل ما، فإن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار نية الاتصال جزءًا من عملية (بيع شيء)، فإخفاق البيع يمكن أن يكون راجع إلى فشل الاتصال وقد يكون راجعًا إلى عوامل أخرى

فالمستقبل قد يتسلم رسالة واضحة لا يشوبها أي تشويش أو تخريف بحيث يفهم مضمونها فهمًا تامًا، ومع ذلك فإنه لا يقتنع بها ولا يعمل وفقًا لها.

الوصايا العشر للاستماع الفعال

- ✓ عند الاستماع يجب أن تبحث عن مجالات الاهتمام ومغزى الحديث.
- ✓ اهتم بمحتوى الحديث أكثر من اهتمامك بطريقة المتحدث.
- ✓ لا تتعجل بالتقييم ولا تقاطع المتحدث.
- ✓ أنصت إلى الافكار الرئيسية في الحديث.
- ✓ كن مرنًا مع كل متحدث وتقبل أسلوبه.
- ✓ تعمد الإنصات وتفرغ للحديث بكل حواسك.
- ✓ قاوم التشتت وابتعد عن مصادر الضوضاء.
- ✓ درب عقلك على التركيز.
- ✓ كن يقظاً وابتعد عن الانفعال.
- ✓ حاول أن تفكر بصورة أسرع من الحديث.

خطوات الاسترجاع

- ✓ عندما تقترب من مرحلة الغضب توقف عن الحديث ثم حاول أن تعيد صياغة موقف الطرف الآخر والنقاط التي يثيرها.
- ✓ اطلب من الطرف الآخر تلخيص للنقاط التي سمعها منك.
- ✓ استرجع العناصر التي ساهمت في موقف كل منكما فالمراجعة تزيد المسائل وضوحًا وتقلل من حدة المعارضة.

- ✓ عند مناقشة أكثر النقاط خلافًا بينكما سلم فرضًا بصحتها، نفترض أن " طارق نور " لم يخبرك بهذا فما هي العناصر الأخرى التي ساهمت في هذا الموقف. فالتسليم الجدلي بصحة هذه المسألة يساعدك في تحاشى استمرار تكرارها واستكمال الصورة الكلية للموقف.
- ✓ لا تقتصر مناقشتك على مجرد السؤال عن العوامل التي أدت إلى خلق الموقف بل اطلب توصيات الطرف الآخر والحلول التي يراها حتى تقلل من التعليقات السطحية.
- ✓ عندما تسنح الفرصة أطلب من الطرف الآخر تخمينه أو تفسيره لموقفك لكي تتمكن من معرفة الخلفية التي يتحدث منها فربما يرجع الخلاف بينكما إلى افتراضات خاطئة أو قصور في المعلومات.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١- أبـو النصـر، مـدحت محمـد (٢٠٠٦م). لغة الجسم (دراسـة في نظريـة الاتصـال غير اللفظي). القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٢- أبـو النصـر، مـدحت محمـد (٢٠٠٩م): مهـارات الاتصـال الفعـال مـع الآخـرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣- أبو عبدة، كفاية يوسف (٢٠٠٥): الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانتكاساتها على أداء العاملين. رسالة ماجستير جامعة الأزهر.

٤- أبـو عرقـوب، إبـراهيم أحمـد (١٩٩٣م): الاتصـال الإنسـاني ودوره في التفاعـل الاجتماعي. عمان، الأردن، دار مجدلاوي.

٥- أحمـد إبـراهيم أحمـد(١٩٩٧): نحو تطوير الادارة المدرسية -دراسات نظرية وميدانية. القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.

٦- أحمد بن عبد الله بن صقير العريني (٢٠٠١م) مدى توافر مهارات الاتصـال غير اللفظة لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة رسالة. رسالة ماجستير. جامعة القصيم.

٧- أحمد، محمد الأمين (٢٠٠٣م). الاتصـال غير اللفظي في القرآن الكريم. الشارقة. دار الثقافة والإعلام.

٨- الأحمر، منادي بدوي (٢٠٠٠): "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٩- الأحمر، منادي بدوي (٢٠٠٠م): مدي توافر مهارات الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

١٠- البكري، فؤادة عبد المنعم (٢٠٠٠م): الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، القاهرة: عالم الكتب.

١١- جابر، سامية (١٩٩٨): الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث. الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.

١٢- جمال محمد علي يوسف (١٩٩٨): وظائف الإدارة لمستوى الإشراف المباشر بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، المؤتمر العلمي "الرياضة وتنمية المجتمع العربي" كلية التربية للبنات، جامعة حلوان.

١٣- الجيوسي، محمد بلال (٢٠٠٢): أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج .

١٤- حجاب. محمد منير (٢٠٠٦م): مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة. القاهرة: دار الفجر.

١٥- حريم حسين (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن

١٦- حسام الدين. كريم (٢٠٠١م) الإشارات الجسمية ط ٢ القاهرة: دار غريب.

١٧- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ الصياد، عبد العاطي أحمد (١٩٨٦م): البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في المدارس المتوسطة، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٧، السنة ٦، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

١٨- الحرابشة، عمر (٢٠٠٨م): بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري، مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة العربية للتربية وعلم النفس، المجلد السادس، العدد الأول، دمشق.

١٩- الخطيب، محمد شريف (٢٠٠٦م): لغة الجسم في السنة النبوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

٢٠- الخطيب، رداح؛ أبو فرسخ، وفاء (١٩٩٦م): الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة العربية، (٣١).

٢١- الذيابات، أحمد سليمان (٢٠٠٦م): مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاعات الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٢٢- السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١م). أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين. مجلة الإدارة. م ٣٣، ع(٣-٤)، القاهرة.
٢٣- سامح محمد محافظة، محمد محمود الفاضل (٢٠٠٦): أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية،تونس، مج ٢٦، ع١.
٢٤- سامي سلطي (٢٠٠١م): الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
٢٥- السحيمي، متعب رابع (٢٠٠٢): السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، أربد.
٢٦- السعيدي، محمد (١٩٩٨م): النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قابوس، سلطنة عمان.
٢٧- سكر، ماجد رجب العبد (٢٠١١): التواصل الاجتماعي أنواعه وضوابطه أثاره ومعوقاته رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية أصول الدين عزة ٢٠١١ م
٢٨- سليم، أشرف أحمد سليم (٢٠٠٩م): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات

شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية.

٢٩- سمارة، فوزي أحمد حمدان (٢٠٠٤م): قضايا تربوية معاصرة. عمان: دار الطريق للنشر والتوزيع.

٣٠- شحادة، رائف شحادة نايف (٢٠٠٨م): العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

٣١- شهاب، موسى (١٩٨٩م): معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

٣٢- الصافي، عبد الله بن طه (١٩٩٩): التقويم التربوي. ط ٢. الرياض: مطابع العطار.

٣٣- الطبيب، أحمد محمد (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٣٤- الطنوبي، محمد عمر (١٩٩٤م): نظريات الاتصال. القاهرة: دار المطبوعات الجديدة

٣٥- عبد الرازق، حسين محمد على (٢٠٠٥م): فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. عريفج.

٣٦- القتيبي، ضرار؛ والحوار، نضال؛ وخريس، إبراهيم (٢٠٠٧م): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٣٧- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣م): الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر.

٣٨- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.

٣٩- العناتي، ختام؛ العياصرة، علي (٢٠٠٧م): الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.

٤٠- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٥): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.

٤١- عياصرة، علي؛ الفاضل، محمد محمود العودة (٢٠٠٦م): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

٤٢- الفهيدي، عبد الله عبده محمد (٢٠٠٩م): أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

٤٣- القليني، سوزان (٢٠٠٥): الاتصال وسائله ونظرياته. القاهرة: دار النهضة العربية.

٤٤- كابور، هند (٢٠١٠م): مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بالكفاءة الذاتية" دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية- الحلقة الأولي-تعليم أساسي". مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦).

٤٥- مجاهد، جمال؛ شيبه، شدوان؛ الخليفي، طارق (٢٠٠٧م): مدخل على الاتصال الجماهيري، الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية.

٤٦- الحبوب، عبد الرحمن (١٩٩٦م): أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية،المجلة العربية للتربية،عدد (١٦).

٤٧- محمود عبد الحليم عبد الكريم (١٩٩٤): أنماط القدرة على القيادة لدى معلمي التربية الرياضية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية، مجلة كلية التربية الرياضة، جامعة أسيوط

٤٨- المسعودي، هدى بنت بطيح (٢٠٠٩): الدلالات التربوية للحوار غير اللفظي في بعض جوانب السنة النبوية المطهرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤٩- مغازي، وتيسير محمد عبد القادر (٢٠٠٩): نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة

٥٠- المفيدي، الحسن محمد وآل ناجي، محمد عبدالله (١٩٩٤م): الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٢٩).

٥١- النيرب، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٣م): الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس :فلسطين.

٥٢- وليمز، سوزان دينس وليمز (٢٠٠٨م): أسرار لغة الجسد. تعريب: مركز دافنشي. القاهرة: إبداع للنشر والتوزيع.

ثانيًا : المراجع الأجنبية

53- ***Artman, M. A. (2005).*** *"What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences". Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Milwaukee. ed, Thomson course Technology united.*

54- ***Fleming, Scott s. (1997):*** *leadership for teacher empowerment: the relationship between the communication skill of principals, transformational leadership, and the empowerment of teachers (Doctoral dissertation. university of new Orleans,1996. Dissertation Abstract international, 57/08, 3336.*

55- ***Knapp, M. & Hall, s. (1997).*** *Nonverbal commination in human interaction, 4 Th Ed. New York: Harcourt Brace college publishers.*

56- ***Marwijk, V. (2005)*** *The Importance of body language http://www. Selfgroth.com*

57- ***Reineking, H. T. (2007).*** *Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence. Unpublished master's thesis. University of Houston.*

58- ***Robertson, L. (2001).*** *The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement. Dissertation Abstracts International. (A). 61, 4634*

59- ***Stair, Ralph M.& Reynold, George, W.(2003).*** *Principles of information systems,6*

60- ***Teska, J (2003).*** *The superintendence: effective leadership through communication. Dissertation Abstracts International (A). 64, 1488.*

61- ***Wood, J.(2000).*** *Establishing internal communication channels that work. Journal of Higher Education Policy & Management (21). (2) pp 135-150*

وجب التنبيه:-

هذا الكتاب تم تحميله من مكتبة التصميم Design Library ويمكنكم دعمنا من خلال رابط المكتبة:-

/https://www.facebook.com/ProfMohamedfat7i

وبتحميلك هذا الكتاب فإنك توفق على الشروط والأحكام وهي:-

هذا الكتاب للمعرفة فقط وللأغراض البحثية والاكاديمية وليس للطباعة والنشر والاغراض التجارية فتلك حقوق المؤلف وجهة النشر

ولهذا الغرض تم نشره على مكتبة التصميم وليس الغرض انتهاك حقوق الملكية

مكتبة التصميم مكتبة عامة تضم الكتب من مختلف قواعد البيانات العالمية المتاحة وليست وسيلة لانتهاك حقوق الملكية فكل كتاب تقوم بنشره.. موجود بالفعل على الشبكة العنكبوتية.

مكتبة التصميم جزء من مبادرة جيش المصممين Designers Army ويمكنكم دعمنا بالدخول على الحملة من خلال الرابط:-

/https://www.facebook.com/109277067404105/posts/111917960473349

شكرا لتفهمك.

